

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

THEME :

**Le contrôle interne, Comme un levier de
performance pour l'entreprise
Cas de l'entreprise SEEAL Alger**

Présenté par :

M. BELHACENE Nacerddine

Encadré par :

Dr. BRAHITI Ibtissem

Maitre de conférence-B-

8^{ème} Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

THEME :

**Le contrôle interne, Comme un levier de
performance pour l'entreprise
Cas de l'entreprise SEEAL Alger**

Présenté par :

M. BELHACENE Nacerddine

Encadré par :

Dr. BRAHITI Ibtissem

8^{ème} Promotion

Juin 2021

Résumé :

Pour faire face au nombre important de scandales financiers qui ont touché le monde des affaires, un nombre de chartes de bonne conduite et de cadres de référence ont été promulgués et ont donné lieu à plusieurs réformes visant à renforcer le système de contrôle interne, à protéger les investisseurs et à améliorer la performance des entreprises. A travers ce sujet, nous allons essayer de mettre l'accent sur la relation pouvant exister entre l'efficacité du système de contrôle interne et la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons diviser notre travail en trois chapitres.

Le 1^{er} comporte des généralités sur le contrôle interne tel que leur définition, objectifs, caractéristiques, réglementations, etc. le chapitre 2^{ème} contient, en primo, les définitions de la performance, leurs indicateurs, l'efficacité & l'efficience, en secundo, on va voir l'interaction du contrôle interne et la qualité, le concept de l'efficacité et l'efficience du contrôle interne et enfin nous allons passer à détailler les composantes de contrôle interne comme il faut les savoir.

Le 3^{ème} chapitre est basé sur 2 partie essentielle ;

On fait dans la 1^{er} partie une interview avec un responsable sur les démarche de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, les outils de collecte et d'analyse des donnée et des questions pour vérifier l'efficacité des composantes du contrôle interne au sein de l'entreprise la 2^{ème} partie et en collaboration avec le chef de département compliance au niveau de l'entreprise SEEAL, nous allons faire un diagnostic sur les quatre dispositifs du contrôle interne au niveau de la direction clientèle et une évaluation du dispositif de contrôle interne « cycle encaissement » au niveau des agences clientèles et on analyse les encaissements des agences clientèle au bout du mois n.

Abstract

To deal with the large number of financial scandals that have affected the business world, a number of charters of good conduct and reference frameworks have been promulgated and have given rise to several reforms aimed at strengthening the system. Through this subject, we will try to emphasize the relationship that may exist between the efficiency of the internal control system and the performance of the company. To do this, we will divide our work into three chapters; the first the first includes general information on internal control such as their definitions, objectives, characteristics, regulations, etc. etc. The second chapter contains primarily the definitions of performance, their indicators, effectiveness and efficiency. Secondly, we will see the interaction of internal control and quality, the concept of the effectiveness and efficiency of control.

The 3rd chapter is based on 2 essential part;

In the first one, we conduct an interview with a manager on the process of setting up an effective internal control system, the tools for collecting and analyzing data and questions to verify the effectiveness of the control components. internal within the company the 2nd part and in collaboration with the head of the compliance department at the level of the company SEEAL, we will carry out a diagnosis on the four internal control systems at the level of the customer management and an evaluation of the system of internal control "collection cycle" at the level of customer agencies and we analyze the receipts of customer agencies at the end of month n.

Dédicace :

Je dédié ce travail a :

A ma très chère mère que j' aime beaucoup ; qui m' a tant soutenue durant tout au long de mes études que dieu la garde pour nous

A mon très cher père le guerrier pour nous que j' aime beaucoup aussi ; qui m' a soutenue jusqu' au bout de chemin que je me suis dessinée, que Dieu le garde pour nous.

A mes sœur et mes frères et leurs époux & épouse, ma puce, À mes très chers et précieux amis sans exception.

B. NACEREDDINE

Remerciements :

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce modeste travail.

Très vivement, nous remercions notre encadreur Mme Brahiti Ibtisseme pour avoir accepté de diriger ce travail, nous lui sommes très reconnaissants pour son aide précieuse pour le temps qu' elle nous a consacré tout au long de cette période, sa bonne volonté et ses conseils pratiques, son suivi et orientation qui nous ont beaucoup inspiré.

Nous tenons à remercier, Mr M, Ilyes pour son accueil et de m'avoir accepté comme stagiaire.

Nous remercions également Mr T, Med Amine notre encadreur au sein de l' entreprise SEEAL pour son suivi tout au long de notre stage, nous lui exprimons notre gratitude pour son aide précieuse.

À toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury qui ont accepté d' examiner ce travail.

Liste des tableaux :

Numéro de tableau	Nom du tableau	page
Tableau n°03 - 01	représente des questions concernant l'environnement du contrôle	96
Tableau n °03 - 02	représente des questions à propos la gestion des risques.	97
Tableau n°03 - 03	représente des questions autour l'activité de contrôle	98
Tableau n°03 - 04	représente des questions liées à l'information et la communication	99
Tableau n°03 – 05	représente des questions liées au suivi	100
Tableau N°03 – 06	- diagnostic sur les quatre dispositifs de contrôle interne au niveau de la direction clientèle.	102
Tableau n°03 – 07	- représente les encaissements le mois n.	109

Liste des figures :

<u>Numéro de figure</u>	<u>Nom de la figure</u>	<u>Page</u>
Figure N°01-01	le modèle COSO de l'année 1992	24
Figure N°01-02	le modèle COSO de l'année 2013	26
Figure N° 01-01	les composantes du contrôle interne	33
Figure N°02 - 01	les 3 principes de base de la performance	49
Figure N°02 -02	La problématique générale de la performance	50
Figure N°02 – 03	de la gestion du risque à l'activité du contrôle	65
Figure N°03 - 01	Organigramme de l'entreprise SEEAL	78
Figure N°03 - 02	Organigramme DCAM	85
Figures N°03 – 03	le modèle d'analyse	95
Figures N°03 – 04	Schéma représente l'évolution des encaissements au bout du mois n	110

Liste des abréviations :

ONA	Office National de l'Assainissement
AICPA	American Institute of certified public Accountants
CI	Contrôle interne
SCI	Système de controle interne
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COQ	Certificat D'obtention de Qualité
COSO	le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
FCPA	le Foreign Corrupt Practices Act
ICIF	Internal Control - Integration Framework
IP	Indicateur de Performance
ISO	International Standarization Organization
AMF	Autorité des Marché Fnancier
la (SOX)	loi Sarbanes Oxley
le D.S.C.G	Diplôme supérieur du comptabilité et gestion
PCAOB	Company Accounting Oversight Board
SEC	la Securities and Exchange Commission

Sommaire :

Introduction Générale.....	1
<u>CHAPITRE 01 : l'essentiel à savoir sur le contrôle interne</u>	1
Introduction.....	2
Section 01 : Elucidation du concept.....	9
Section 02 : Les sources du contrôle interne	18
Section 03 : caractéristique du contrôle interne.....	28
Conclusion du chapitre 1.....	33
<u>CHAPITRE 02 : l'efficacité des composantes du CI comme un garant pour l'amélioration des performances</u>	45
Introduction	46
Section 01 : la performance	47
Section 02 : la similitude entre le contrôle interne et la qualité	54
Conclusion du chapitre 2.....	72
<u>CHAPITRE 03 : Cas pratique sur le dispositif de contrôle interne « cycle encaissement »</u>	73
Introduction.....	74
Section 01 : Présentation de l'entreprise SEAAL et la direction Audit	75
Section 02 : Méthodologie de recherche	87
Section03 : cas pratique Cas pratique sur le dispositif de contrôle interne « cycle encaissement ».....	89
Conclusion du chapitre 3.....	110
Conclusion générale.....	

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, d'atteindre des objectifs qu'elle s'est fixé. Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au contrôle interne au sein de l'entreprise.

Or, c'est là méconnaître le rôle du contrôle interne dans une perspective plus vaste de prévention et de pilotage. De fait, le contrôle interne doit mettre en place des mesures visant à prévenir les fraudes et à minimiser le risque d'erreurs, en fournissant les informations nécessaires à une prise de décision.

Ce n'est donc pas une fonction qui doit être laissée aux seuls comptables, contrôleurs et auditeurs, mais bien un outil de suivi et d'évaluation utile pour tous les décideurs.

Tout le monde a entendu parler de Enron, WorldCom, Parmalat, et de nombreuses autres compagnies qui ont été impliquées dans des scandales financiers. Ces entreprises ont en commun d'avoir été détournées de leurs buts par des dirigeants trop avides, négligents ou encore malhonnêtes. Jusque-là, rien d'étonnant à leur faillite. Mais ce qui est surtout commun à ces scandales. Ces derniers retentissants ont remis en cause le fonctionnement de l'ensemble du système, le fonctionnement des sociétés cotées, et leur autodiscipline dans l'environnement ultra libre. Depuis, le contrôle interne et la gestion des risques sont devenus des points chauds dans divers pays, notamment développés, pour adapter la législation et mettre en place des systèmes de surveillance pour détecter au plus tôt les risques d'entreprise. Prévenir la fraude par les gestionnaires. L'augmentation des risques économiques et la fréquence des fermetures d'entreprises mettent en évidence le besoin d'outils de gestion et de contrôle de plus en plus efficaces ; les pratiques commerciales d'aujourd'hui ont une véritable culture de contrôle, qui peut en effet renforcer la résistance, et la dynamique et la performance d'une entreprise ou d'une organisation.

C'est ici que le contrôle interne prend sa source, il est l'un des instruments essentiels qu'ils sont au service des dirigeants et l'un des processus clés par lesquels les dirigeants et décideurs peuvent s'assurer que les ressources dont ils disposent soient utilisées avec efficacité, efficience et économie, pour l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et de leur mission.

Tous les acteurs de la vie économique sont principalement concernés, c'est pourquoi il apparaît fondamental de disposer d'un référentiel de concepts et d'une approche nouvelle de management des risques et du contrôle interne.

Dans le cadre de notre étude et de notre travail, la problématique posée s'énonce comme suit :

« Le contrôle interne serait-il un outil pour aider à améliorer la performance des entreprises ? »

A cette question centrale, s'associent les questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle du Contrôle Interne ?
- C'est quoi la performance du système de contrôle interne ?
- La fonction de contrôle interne veille-t-elle sur l'efficacité de l'entreprise ?

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ et nos sous-questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité d'atteindre les objectifs prévisionnels fixés,
- **Hypothèse 02** : Le contrôle interne veille à assurer l'efficacité et la performance de l'entreprise SEAAL,
- **Hypothèse 03** : Le système de contrôle interne ne représente pas un facteur de performance de l'entreprise.

Le choix du thème n'est en aucun cas fortuit. Les raisons qui nous ont poussés à le choisir sont les suivantes :

- Nous avons constaté que dans de nombreuses entreprises cette fonction n'est pas pris en considération, or, la mise en œuvre du système de contrôle interne est un enjeu clé. Par conséquent, nous essaierons de définir le système de contrôle interne au sein du département conformité, audit et gestion-SEAAL.
- De plus, nous pensons qu'il est nécessaire d'utiliser le système de contrôle interne efficace de l'entreprise pour identifier ses forces et ses faiblesses et formuler des recommandations.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une instabilité environnementale croissante, qui affecte leurs opérations, l'incitant à développer des procédures de contrôle pour assurer leur pérennité. Notre objectif est de disposer d'un large éventail de connaissances théoriques et pratiques sur le contrôle interne et de comprendre comment aider à améliorer les performances de l'entreprise afin d'apporter nos contributions volontaires à ce travail de recherche. De plus, les sujets que l'EHEC n'a pas traités nous donnent aussi l'opportunité de les insérer dans la bibliothèque scolaire au profit de la relève.

Ainsi, nous avons adopté une méthodologie de recherche basée sur une approche descriptive analytique. A cet effet, nous avons procédé en deux étapes :

- La première consiste à une recherche et une prospection bibliographique : nous avons consulté les différents ouvrages et travaux de recherche qui touchent aux notions de base de notre travail à savoir le contrôle interne et la performance de l'entreprise. Pour se faire, nous avons consulté la bibliothèque de l'EHEC, l'ESC et de l'école supérieure de banque ESB.
- la deuxième concerne la collecte d'informations.
 - En premier lieu, nous avons mené une étude documentaire qui nous a permis de formuler notre problématique en se basant sur la littérature managériale et particulièrement celle traitant le contrôle interne & la performance de l'entreprise ;
 - en second lieu, nous avons effectué une collecte d'information au sein de la Direction Compliance, Audits et Management – SEAAL.

Afin de rassembler toutes les informations nécessaires pour mener à bien ce travail et répondre à la question fondamentale évoquée précédemment, nous orienterons notre recherche sur :

- Des missions d'audit avec le corps professoral de la Direction Compliance, Audits et Management - SEAAL habilités sur la question et plus particulièrement notre promoteur ;
- Le maximum de rencontre avec le personnel de la Direction Compliance, Audits et Management - SEAAL afin d'avoir une vision sur la pratique ;
- Une exploitation rigoureuse des documents reçus de notre encadreur au sein du lieu de stage, des sites, de mémoire, etc.

Compte tenu des informations acquises sur le plan théorique et empirique, nous avons choisi de présenter ce présent travail de recherche comme suite, Le volet théorique sera consacré au contrôle interne, dans lequel nous discuterons de la perception de l'essentiel à savoir sur ce dernier, d'ailleurs, nous évoquerons dans le premier chapitre les généralités portant sur le contrôle interne en l'occurrence ses concepts, ses compositions, sa réglementation, ses restrictions, ses acteurs, etc .

En outre dans le deuxième chapitre intitulé L'efficacité des composantes du contrôle interne comme un garant pour l'amélioration des performances, nous y évoquerons les points suivants : premièrement, notion générale sur la performance, l'efficacité et l'efficience, les 2indicateurs de performances, de secundo, nous verrons l'efficacité et l'efficience du contrôle interne et en clôture ce chapitre par les composantes du contrôle interne comme il faut les savoir.

Quant au volet empirique, il concerne un entretien et une étude de cas d'évaluation du dispositif de contrôle interne « cycle encaissement », qui ont été réalisés en collaboration avec le chef de département compliance au niveau de la direction Audit et Management de l'entreprise SEEAL

CHAPTRE 1

L'ESSENTIEL A SAVOIR SUR

« LE CONTROLE INTERNE »

CHAPTRE 1 : L'ESSENTIEL A SAVOIR SUR « LE CONTROLE INTERNE » :

Ce chapitre présente une revue de la littérature se rapportant aux concepts de contrôle interne. La première section sera consacrée à la présentation du concept de contrôle interne. Ainsi, seront présentées quelques définitions proposées dans la littérature, la réglementation le rôle et responsabilité du contrôle interne et leur cadre référentiel auxquels ont fait référence des auteurs, des sites internet des mémoires, des thèses, etc. en sciences de gestion.

Dans la 2^{ème} section de ce chapitre, nous présenterons les dimensions, les caractéristiques, et les composantes du contrôle interne de manière générale et en clôture ce chapitre par les objectifs, les moyens et les dix étapes pour obtenir un contrôle interne efficace.

Ce premier chapitre a pour finalité de clarifier ce concept et de et pour expliquer à quel point il est important dans l'entreprise.

1 SECTION 01 : élucidation du Contrôle Interne :

1.1 Historique du concept « contrôle interne »

Les exemples historiques qui illustrent les règles invariables du contrôle interne.

1.1.1 Contrôle 4 yeux

Nous pouvons citer deux exemples historiques du contrôle interne remontent à -3500 av. JC en Égypte antique. Le premier est en relation avec la Trésorerie. L'argent du Trésor des pharaons ne pouvait pas sortir de la trésorerie sans une instruction écrite. Le deuxième est lié au fonctionnement des entrepôts de stockage. Les sacs de blés étaient remplis sous les yeux d'un surveillant, puis les quantités reçues dans l'entrepôt étaient consignées par un scribe. Nous retrouvons ici la méthode du « contrôle de type 4 yeux » pour réduire les risques de vol de blé et les risques d'erreur dans la gestion des stocks. La consignation des quantités par le scribe peut être considérée comme un mode de preuve du contrôle.

1.1.2 En Grèce

Il y a 2500 ans, ils s'appelèrent des vérificateurs ce qu'ils ont pour contrôler les transactions commerciales liées aux établissements gouvernementaux.

1.1.3 Dans l'empire romain

De nombreuses mesures étaient en place afin d'assurer la bonne utilisation des fonds publics dans le cadre de travaux. Par exemple, les dépenses devaient être autorisées par un magistrat sous la forme d'un document écrit et signé.

1.1.4 En Angleterre

Dans les années 1000, l'Angleterre, mais aussi d'autres pays européens, commence à utiliser un bâton de comptage pour les transactions des organisations. Ce système consiste à enregistrer un nombre grâce à des marques de dénombrement portées sur un bâton en bois pour représenter les quantités échangées. Le bâton permettait ainsi une traçabilité des transactions opérées, comme une facture de nos jours.

1.1.5 En France

En 1807 en France, Napoléon créa la cour des comptes avec un objectif clair :

Je veux que, par une surveillance active, l'infidélité soit réprimée et l'emploi légal des fonds publics garanti.

1.1.6 Quelle définition donner au mot CONTRÔLE dans le cadre du Contrôle interne ?

Dans la langue anglaise, ce terme est assimilé à la notion de « maîtrise » plutôt que de surveillance ou vérification. Sa signification est donc plus large que la simple action de contrôler. Il englobe tout moyen apportant une plus grande maîtrise d'une activité ou d'un processus. Il peut s'agir de mesures physiques, organisationnelles, d'assurance, etc.

1.1.7 Comment définir TO CONTROL en anglais ?

Selon la définition du dictionnaire Oxford c'est le pouvoir d'influencer ou diriger le comportement des gens ou le cours des événements.

On peut citer quelques phrases pour illustrer cette définition du verbe :

- The car is difficult to control at high speeds,
- To control a horse; to control one's emotions,
- To control a forest fire,

Et un exemple pour illustrer le nom :

- Who's in control here ?

1.1.8 Comment définir CONTRÔLER en français ?

Le dictionnaire Larousse a défini comme la vérification de l'état ou la situation de quelque chose vis-à-vis d'une norme.

La signification des phrases ci-dessus en français :

- La voiture est difficile à maîtriser à grande vitesse,
- Maîtriser un cheval ; maîtriser ses émotions,
- Maîtriser un feu de forêt.

Et pour l'exemple avec le nom, cela donne :

- Qui est en charge ici :

1.1.9 « Maîtrise interne » au lieu de « Contrôle interne » ?

Il serait plus juste quand on dire en français « Maîtrise interne » au lieu de « Contrôle interne ». Par ailleurs, il est intéressant de constater que la norme ISO 31000, mondialement reconnue, définit un moyen de maîtrise de la même manière, c'est-à-dire tout processus, politique, dispositif, pratique ou autres actions qui modifient un risque.

1.2 Définition

Nous pouvons citer quelques définitions à propos du contrôle interne.

1.2.1 Selon le cadre de référence de l'AMF¹

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations, à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- a) la conformité aux lois et règlements ;
- b) l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- c) le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- d) la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances. Par ailleurs, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

¹L'autorité des marchés financiers. (AMF), Résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, « dispositif de Contrôle interne : Cadre de référence », p.9.

1.2.2 Le Décret du 28 juin 2011 (l'audit interne dans l'administration) a définie comme suite ¹:

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, sous la coordination du secrétaire général du département ministériel, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère.

Le contrôle interne désigne un ensemble de dispositifs :

- mis en place par une organisation pour maîtriser ses activités ;
- mis en œuvre par l'ensemble des agents de cette organisation ;
- En vue de fournir une assurance raisonnable (pas absolue) que les objectifs de l'organisme seront atteints. Pour maintenir les degrés de pertinence et d'adéquation, le contrôle interne doit faire l'objet d'évaluations régulières : c'est le rôle de l'audit interne qui s'assure que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces.

1.2.3 Selon l'Ordre des Experts Comptables (1977)²

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but :

- D'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information,
- De l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

1.2.4 Selon l'acte uniforme portant sur le droit comptable OHADA³

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de

¹ Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'état, porte-parole du gouvernement, journal officiel de la république française décret no 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration, p.50.

² [Http : //www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr), consulté le 20/04/2021 à 14h28.

³ [https : //www.memoireonline.com/10/09/2809/m_Evaluation-du-contrle-interne-cas-du-cycle-des-revenus-de-Online-Creation1.html](https://www.memoireonline.com/10/09/2809/m_Evaluation-du-contrle-interne-cas-du-cycle-des-revenus-de-Online-Creation1.html), consulté le 15/04/2021 à 16h45.

l'information, D'autre part l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Cette définition met en évidence deux aspects fondamentaux du contrôle interne :

- Les aspects comptables du contrôle interne,
- Les aspects administratifs du contrôle interne.

Les aspects comptables regroupent toutes les procédures ou particularités qui dans l'organisation de l'entreprise, favorisent l'établissement de comptes sincères et réguliers. L'influence de ces procédures doit être sensible tout au long de l'exercice. En premier lieu, elles doivent favoriser la qualité des travaux journaliers de comptabilisation et garantir l'intangibilité des enregistrements comptables et de pièces justificatives.

Ensuite, elles doivent constituer un ensemble de contrôle qui joue un rôle normalement à la fin de l'exercice ; il existe en effet un ensemble de procédures qui permet d'arrêter les comptes avec un maximum de sécurité.

On retrouve bien les objectifs comptables du contrôle interne dans la définition que nous avons donné à savoir :

- Le contrôle interne garantit la qualité de l'information produite par l'entreprise ; il s'agira entre autres des documents financiers,
- Le contrôle interne doit entraîner l'application des politiques et décisions de la direction, il y a une condition essentielle à la qualité du travail comptable,

Enfin, le contrôle interne permet la protection du patrimoine de l'entreprise, ce qui contribue indirectement à assurer la régularité et la sincérité des comptes.

Mais les aspects comptables ne sont pas les seules. Ils s'inscrivent en effet près d'aspects opérationnels ou administratifs.

Les aspects administratifs comprennent l'ensemble des procédures visant à promouvoir l'efficacité de la gestion. Il regroupe selon H.F Steller : « les contrôles qui ne sont pas en relation directe avec la comptabilité ou les aspects financiers d'une entreprise. A titre d'exemple, ces contrôles peuvent inclure l'établissement des standards de qualité, la mise en place d'un

programme de formation du personnel, les rapports relatifs à l'absentéisme et aux accidents ayant causé des pertes de temps ».

La prise en considération des aspects administratifs enrichit la notion de contrôle interne, qui prend un caractère beaucoup plus positif. Le contrôle interne n'a plus pour objectif unique la prévention ou la détection d'irrégularité ; il doit améliorer l'organisation de l'entreprise. Il ne doit pas seulement donner à la direction certaines garanties ; il doit aussi améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Cependant, au regard de cette définition tirée de l'acte uniforme OHADA, on est en droit de se demander quelles différences établir entre le contrôle interne et ses corollaires que sont : l'audit interne, le contrôle externe, le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire.

Le contrôle interne se définit comme étant une approche structurée de la gestion de l'entreprise qui nécessite un système complexe comprenant :

- des activités opérationnelles, fonctionnelles et administratives qui ajoutent de la valeur en fonction des besoins internes et externes,
- des systèmes de contrôle interne adaptés aux objectifs et aux risques des activités,
- un personnel compétent et intégré pour mener à bien les activités organisées selon une structure appropriée,
- des systèmes d'information et de données qui permettent le suivi des performances de l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne notamment¹ :

« Le contrôle interne c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instruments de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. ».

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et

¹ https://www.memoireonline.com/02/09/1946/m_Analyse-du-controle-interne--au-sein--dune-institution-de-micro-finance4.html consulté le 29/04/2021, à 17h30.

efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion, de sauvegarder les actifs et de garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées».

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

Il permet que les opérations soient exécutées conformément aux décisions de la direction, de même, le contrôle interne permet que les opérations soient enregistrées de telle façon que les comptes seront réguliers et sincères donnant ainsi une image fidèle.

Pour l'Institut de l'Audit Interne, « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».

1.2.5 Selon le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

« Le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs »¹.

1.2.6 Pour L'american Institute of certified public Accountants (AICPA)

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »².

¹ Hamzaoui, (M) : Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2ème Edition, Edition Pearson Education France, Paris, 2008, p 80.

² RENARD, (J) : Théorie et pratiques de l'Audit Interne, édition d'Organisation, Paris, 2000, p. 116.

1.2.7 Définition donnée par le D.S.C.G¹

Le contrôle interne est un dispositif de la société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux Caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus Particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.²

On peut remarquer que toutes les définitions mettent l'accent sur les deux objectifs d'un bon contrôle interne :

- Recherche de protection du patrimoine ;
- Recherche de la fiabilité des informations.

¹ OBERT. R et coll., « DSCG 4 Comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATIONS », DUNOD, 2e édition, Paris, 2009, p.510.

1.2.8 Qu'est-ce qu'un SCI

Le système de contrôle interne (SCI) désigne l'ensemble des mesures de contrôle contribuant à la surveillance des principaux processus de l'entreprise. Le SCI a pour objet central de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il répond entre autre aux objectifs suivants :

- Optimiser les processus et activités d'un service afin de fournir un travail efficace et ce à un coût minimal, tout en limitant au maximum les erreurs et irrégularités, qu'elles soient volontaires ou non ;
- assurer une fiabilité des informations financières et de gestion ;
- se conformer aux lois et aux réglementations en vigueur.

Un SCI comprend différents éléments comme l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques et les activités de contrôle. Il s'agit lors de la mise en place d'un SCI de combiner de manière harmonieuse les différentes mesures réglementaires, organisationnelles et techniques. Le contrôle interne n'est pas un but en soi. Il est là pour soutenir la conduite d'un service et assurer une activité correcte, respectueuse du droit, économe et efficace.

La question du rapport entre ces avantages et le coût des mesures ne doit pas être ignorée.

Les ressources étant toujours limitées, les services doivent comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en place.

Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur le service, mais également les coûts qu'entraînerait la mise en place de ce contrôle. Une décision quant à la mise en place d'un contrôle restera toujours partiellement basée sur des critères subjectifs. Toute la difficulté de l'analyse du rapport coûts/bénéfices consiste à définir le risque résiduel tolérable. Certains contrôles sont nécessaires et indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux. D'une manière générale, il est recommandé d'accorder la priorité aux contrôles permettant de couvrir les risques les plus importants. Le contrôle interne n'est pas simplement un ensemble de manuels, de procédures et de documents. Il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie, à savoir la direction, les cadres et le personnel d'un service. Ce sont les individus qui fixent les objectifs, mettent en place les contrôles et qui le font vivre. Les procédures de contrôle interne sont

particulièrement efficaces lorsqu'elles sont intégrées à l'infrastructure et font partie de la culture du service. Elles doivent être intégrées et non pas rajoutées.

En effet, la culture d'un service est un élément très important de l'environnement de contrôle, puisqu'elle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Elle constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne.

De nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du SCI inadaptés. C'est pourquoi un système de contrôle interne doit être vivant et évolutif.

2 SECTION 02 : Les sources du contrôle interne

2.1 Cadre réglementaire du contrôle interne ¹

Le cas de l'entreprise américaine Enron est un bon exemple récent des conséquences d'une mauvaise gestion des risques. Cette entreprise américaine, un des groupes énergétiques les plus importants du monde en 2000, fit faillite à la fin de l'année 2001 et de nombreux citoyens y perdirent leurs économies. L'un des principaux facteurs de l'échec du groupe est la très mauvaise gestion de ses risques, amplifiée par des fraudes visant à masquer les déficits et à générer des flux fictifs. Ce scandale financier entraînerait la publication d'une nouvelle loi par le congrès américain en 2002 la loi Sarbanes Oxley (SOX). Celle-ci vise à encadrer plus sévèrement les entreprises américaines au niveau de la transparence financière. Par exemple, elle exige la mise en place d'autorités de contrôle et de sanction en cas de violations, ainsi que la certification des comptes par les directeurs généraux et financiers de l'entreprise. Aujourd'hui, les défis restent les mêmes lorsqu'il s'agit de lutter contre la fraude et/ou l'erreur, avec une pression juridique grandissante pour les responsables. C'est pourquoi il est important de maîtriser les mesures qui permettent d'éviter ce genre d'évènements. Il faut savoir se prémunir en cas de problèmes et pouvoir montrer les contrôles mis en place.

Suite ces scandales financiers qui l'ont touché l'économie mondiale, Certains l'ont légiféré pour améliorer le contrôle et la maîtrise des opérations de l'entreprise. Nous allons présenter ici la loi la plus connue, à savoir la loi américaine Sarban Oxley (SOX).

Cette loi vise à renforcer, le cadre de gestion des risques existants, l'objectif du contrôle va au-delà de la performance de l'organisation.

¹ Dr, KANDI. (A), (2016). L'audit et le contrôle interne comme outil de dynamisation de la gouvernance d'entreprise dans un contexte algérien [Thèse de doctorat non publiée]. EHEC Alger.p92.

Une entreprise soumise à un contrôle interne efficace et efficient doit naturellement se conformer à l'exigence de cette loi.

2.2 La loi SARBAN-OXLAY

« La loi SARBANES-OXLAY a pour objectif d'augmenter la responsabilité des sociétés et de mieux protéger les investisseurs, ainsi que de redonner confiance aux investisseurs et aux petits épargnants. Cette loi américaine va avoir d'importantes conséquences, tant en termes d'organisation des entreprises qu'au plan mondial»¹.

2.3 Contenu de la loi² SOX³

La loi contient six axes principaux ⁴:

a. Certification des comptes : Le directeur général (Chief Executive Officer, CEO) et le directeur Financier (Chief Financial Officer, CFO) sont obligés de certifier les états financiers publiés, au moyen d'une déclaration signée (loi Sarbanes- Oxley, article 302).

b. Contenu des rapports : Les entreprises doivent fournir à la Securities and Exchange Commission (SEC) des informations supplémentaires afin d'améliorer l'accès à l'information et la fiabilité de cette information. Les entreprises doivent rendre publics les ajustements comptables identifiés par les auditeurs, les engagements hors bilan, ainsi que les changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants. En outre, les dirigeants doivent rédiger un rapport sur les procédures du contrôle interne et préciser si un code d'éthique a été adopté.

c. Contrôle de la SEC : La SEC devra procéder à un contrôle régulier des sociétés cotées, ce contrôle devant intervenir au moins une fois tous les trois ans.

d. Comités d'audit et règles d'audit : Les entreprises doivent mettre en place un comité d'audit indépendant pour superviser le processus de vérification. Ce comité est responsable du choix, de la désignation, de la rémunération et la supervision des auditeurs. Il doit également mettre en place des procédures pour recevoir et traiter les réclamations mettant en cause la comptabilité, les contrôles internes comptables et l'audit, et pour garantir le traitement confidentiel des observations émanant du personnel de la société concernant des problèmes comptables ou d'audit (loi Sarbanes-Oxley, article 301). En outre, la loi prévoit la rotation des auditeurs externes (article

¹ Etats unis (2002). Sarbanes-Oxley Act of 2002: Conference report (to accompany H.R. 3763). Washington, D.C.: U.S. G.P.O...

³ Dr, KANDI. (A), OPCIT, p 92.

⁴ Sarbanes-Oxley » revue française de gestion, n°147, 2003/6, p135. Ibid., p134.

203). Par ailleurs, dans le souci de réduire les conflits d'intérêts, les auditeurs externes ne peuvent offrir à l'entreprise dont ils vérifient les comptes, des services autres que ceux qui sont directement reliés à cette activité (notamment des services liés à la mise en place de systèmes d'information) (loi Sarbanes-Oxley, article 201).

e. Création du Public Company Accounting Oversight Board : Dans le cadre de la loi (articles 101-109), un nouvel organisme de réglementation et de surveillance est créé, le public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). Cet organisme doit superviser les cabinets d'audit, établir des normes, mener des enquêtes et sanctionner les personnes physiques ou morales qui ne respectent pas les règles. Dépendant de la SEC, ce nouvel organisme de contrôle comprend cinq membres nommés par celle-ci, et dispose de pouvoirs d'enquête et de sanction.

f. Sanctions Des sanctions pénales sont créées et d'autres considérablement renforcées. Nous retiendrons, à titre d'exemple, que la certification d'états financiers non conformes à la réglementation est passible d'une amende d'un million de dollars ou d'un emprisonnement de 10 ans au plus. En outre, la commission intentionnelle de la même infraction fait passer l'amende à 5 millions de dollars et l'emprisonnement à 20 ans (article 906 de la loi Sarbanes-Oxley). La falsification de documents dans le but de faire obstacle à une enquête fait l'objet d'une amende à laquelle peuvent venir s'ajouter des peines de prison pouvant atteindre 20 ans (article 802).

L'interaction entre la loi Sarbanes-Oxley et le contrôle interne semble évidente. La loi

SOX contribue fortement à l'amélioration de l'information financière, nous trouvons ici un aperçu de ses dispositions :

Les dispositions de la loi SARBANES-OXLEY sur le contrôle interne sont souvent présentées sans motivation spécifique mais comme contribuant à l'amélioration de l'information financière. Avant d'aborder le contrôle interne proprement dit, il convient de mentionner le fait que, aux termes de l'article 302 de la loi, financier (CFO) de l'entreprise doivent préparer une déclaration, accompagnant le rapport des auditeurs, qui certifie la validité des états financiers et des indications hors bilan contenues dans le rapport annuel (ou les rapports périodiques). Cette déclaration doit aussi signaler que les états financiers présentent de manière sincère, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière et les résultats de l'activité de l'entreprise. Cet article qui impose une « certification des états financiers » par les dirigeants a également des conséquences en matière de contrôle interne puisque les dirigeants attestent qu'ils :

- sont responsables de la mise en place et du maintien du contrôle interne ;
- ont conçu ce contrôle de telle sorte que toute information significative concernant l'entreprise et les sociétés consolidées est connue par les dirigeants, notamment pendant la période de préparation des rapports périodiques ;
- ont évalué l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise à moins de 90 jours de la publication des rapports ;
- ont présenté dans leur rapport leurs conclusions concernant l'efficacité du contrôle interne fondées sur leur évaluation. En outre, les dirigeants doivent signaler aux auditeurs et au comité d'audit les déficiences dans le contrôle interne et les fraudes liées au contrôle interne.

Enfin, les dirigeants doivent mentionner dans leur rapport s'il y a eu des changements significatifs dans le contrôle interne après la date d'évaluation.

L'Article 404 mentionne aussi l'évaluation du contrôle interne : La loi exige que chaque rapport annuel contienne un rapport sur le contrôle interne qui :

- confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et de procédures pour la communication financière,
- contienne une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date de clôture des comptes. Quant aux auditeurs, ils doivent faire une attestation, dans leur rapport, sur l'évaluation du contrôle interne réalisée par la direction de l'entreprise.

2.4 La réglementation algérienne ¹

L'apparition d'une réglementation dédiée au contrôle interne en Algérie c'est été en 2002 dans le domaine bancaire.

Le règlement 02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers.

¹ Http : //www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.html, règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers. Consulté le 27/04/2021 à 15h39.

Le nouveau règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers de la Banque d'Algérie portant refonte et enrichissement du dispositif de contrôle interne des banques et établissements financiers est officiellement entré en vigueur.

Ce règlement, Publié au journal officiel du 29 août 2012, abroge et remplace le règlement 02-03 du 14 novembre 2002. Il a entre autre pour objectif de sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur l'exigence d'élaborer un contrôle interne efficace, afin de se mettre au niveau des normes internationales en se protégeant contre les risques.

Ce nouveau règlement met l'accent sur les risques définis dans le texte précédent : c'est à dire les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt et juridiques. Quelques nouveautés en termes de risques ont été introduites :

-Risque opérationnel

Résultant d'une défaillance relative à des procédures, aux personnels, aux systèmes internes ou à des événements externes.

-Risque de liquidité

Cela indique le risque de se retrouver dans l'incapacité d'honorer ses engagements en raison d'une conjoncture du marché, dans le délai escompté et à un coût raisonnable.

-Risque de non-conformité

Découlant du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers tel que la réglementation, la déontologie, les normes, les instructions de l'organe exécutif. Cela peut conduire à des sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires.

-Risque de concentration

relève des risques résultants des crédits octroyés à une même contrepartie, un même bénéficiaire ou selon l'article 2 du règlement de la BA N°91-09 à des bénéficiaires activant dans le même secteur économique ou zone géographique.

-Risque de règlement

Ce risque appréhende le risque de règlement-contrepartie, il comprend le risque de défaillance de la contrepartie et le risque de règlement-livraison. Il prend son sens dans les risques des opérations de change entre l'achat et la livraison de l'instrument marchand.

Le règlement 11-08 se penche aussi sur le Plan de Continuité d'Activité (PCA). Le

PCA représente « l'ensemble des mesures visant à assurer, selon différents scénarios de crise, le maintien, le cas échéant selon un mode dégradé, des tâches essentielles ou importantes de la banque ou de l'établissement financier, puis la reprise planifiée des activités ».

Le règlement 11-08 détermine d'une manière globale le contrôle interne en précisant sa composition en termes de processus, méthodes et mesures visant notamment à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures internes ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ; • La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources. Le contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place comprend notamment :
 - Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ; • Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
 - Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
 - Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
 - Un système de documentation et d'information.

Les deux dispositifs du contrôle internes, à savoir le contrôle permanent et le contrôle périodique sont évoqués par le règlement 11-08. Ils doivent être intégrés à l'organisation de la banque ou de l'établissement financier et touchent les méthodes et les procédures de toutes ses activités.

Le système de contrôle des opérations et des procédures internes comporte :

- a) Un contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations.
- b) Un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau du risque effectivement encouru, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature.

2.5 Rôle et responsabilités en matière de contrôle interne¹

- **Le conseiller d'Etat** : a la responsabilité de la haute surveillance du système de contrôle interne de son département.
- **Le chancelier** : à la responsabilité de la haute surveillance du système de contrôle interne de la Chancellerie.
- **Le secrétaire général** : s'assure que l'ensemble des services des départements et de la

Chancellerie mettent en place et maintiennent un système de contrôle interne respectant le manuel.

Le secrétaire général exécute ses tâches dans le respect des bases légales en vigueur.

- **Les directeurs et chefs de service** :mettent en place et maintiennent un système de contrôle interne dans leurs services respectant les principes définis dans le manuel.

Les directeurs et chefs de service exécutent leurs tâches dans le respect des bases légales en vigueur.

¹République et Canton de Genève Département des finances, MANUEL DU CONTRÔLE INTERNE, p17

Les directeurs et chefs de service doivent réfléchir aux moyens d'optimiser les processus, les procédures, les activités et les tâches quotidiennes. A titre d'exemples : un formulaire est-il réellement nécessaire ? Cette information doit-elle être collectée et saisie (quelle en est son utilité) ?

Les collaborateurs de l'Etat : participent au système de contrôle interne en effectuant avec diligence les activités de contrôle qui leur sont attribuées dans le cadre de leur travail, exécutent leurs tâches dans le respect des bases légales en vigueur ; en s'assurant continuellement de l'utilisation adéquate, efficace et efficiente des ressources mises à leur disposition ainsi qu'en améliorant continuellement la qualité de leur propre travail.

2.6 Le cadre de référence intégré

En 1992, le Comité of sponsoring (COSO) a publié le Cadre de référence intégré pour le bien-être à l'intérieur, qui a acquis une grande popularité et est largement utilisé dans le monde entier.

Figure N°01-01 : le modèle COSO de l'année 1992



Source: Sara lord, an overview of coso'2013 internal control-integrated frame-work, may 2013, p2,

La figure ci-dessus représente ce que l'on appelle le cube de COSO, qui illustre les composantes du contrôle interne en cinq composantes, et ses objectifs classés en trois catégories.

Ce cadre donne un concept de contrôle interne et les objectifs qu'il cherche à atteindre, puisqu'il comportait cinq composantes, que nous aborderons plus loin en détail.

2.6.1 Qu'est-ce que le modèle COSO a changé ?

Si on s'intéresse maintenant aux différences entre COSO et COSO 2, on peut mettre en exergue plusieurs d'entre elles.

- Tout d'abord, le COSO 2 a la particularité de parler à la fois de risque quand un évènement a un impact négatif sur l'entreprise mais aussi d'opportunité quand l'impact est positif. Le COSO ne traitait plus l'opportunité.

- il introduit aussi la notion d'appétence au risque qui est le niveau de risque auquel l'entreprise est prête à faire face et la notion de seuil de tolérance qui correspond à la variation acceptable du niveau de risque par rapport au niveau d'appétence défini.

- Ensuite, il prend en compte les objectifs stratégiques en plus des objectifs opérationnels, financiers et de conformité du COSO.

- il est élargi également la palette du dispositif de contrôle interne en ajoutant trois composants : la fixation des objectifs, l'identification des évènements et le traitement des risques.

- Enfin il donne une dimension d'analyse supplémentaire en instaurant une maîtrise des risques de toutes les strates de l'entreprise, filiales comprises.

Le contrôle a été remplacé par le suivi des activités. Ce changement vise à étendre le concept de contrôle comme une série d'activités des entreprises séparément et dans le cadre de chacun des éléments plutôt que d'être un processus unique et unique. Le périmètre du reporting, non financier Mais aussi d'inclure les rapports internes ainsi que les rapports externes non financiers.

Tout ce qui précède peut être résumé sous la forme ci-dessous

Figure N°01-02 : le modèle COSO de l'année 2013



Source: Sara lord, an overview of coso'2013 internal control-integrated frame-work, may 2013, p2,

En matière de contrôle interne, une version actualisée du COSO est parue le 14 Mai 2013. Le but de cette mise à jour est de prendre en compte les évolutions des environnements opérationnels et les attentes accrues concernant le contrôle interne. Tout en se reposant sur les principes fondamentaux de la version initiale, cette mise à jour apporte plusieurs nouveautés significatives permettant la mise en œuvre d'un dispositif plus agile s'alignant en permanence aux objectifs de l'organisation.

2.7 Un concept multidimensionnel¹ :

Le sens du contrôle interne a plus d'une dimension :

- **La lutte contre la Fraude**

Cela a été un des moteurs du développement de la notion de contrôle interne. Au départ, il y a en 1977, la publication aux USA le Foreign Corrupt Practices Act, FCPA. Il exige des entreprises mettent en place des programmes de contrôle interne. L'objectif de ce texte était de détecter les fraudes et de protéger les ressources de l'entreprise. Ceci concerne en premier lieu les biens matériels comme les stocks, les comptes clients, ... mais également les biens incorporels comme les brevets, la propriété intellectuelles, les savoir-faire, les marques.

¹ Http : //www.wiki-compta.com/controle_interne.php, consulté le 1/05/2021, à 9h40

- **La sincérité des comptes des entreprises**

Ce souhait a été le deuxième moteur du développement du contrôle interne. En 1985 la commission Treadway est née de la prise de conscience des erreurs répétitives constatées dans les comptes d'un certain nombre d'entreprises. Elle s'est fixé comme objectif d'arriver à lutter contre les fraudes constatées dans les Bilans et les Comptes de Résultat de certaines entreprises. En 1992 les travaux du COSO, Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission se sont traduits par un premier rapport : Internal Control - Integration Framework qui se nomme en français : La pratique du contrôle interne. Il donne une définition couramment acceptée de la notion de contrôle interne et détail un cadre général de mise en place d'un dispositif de contrôle interne et la manière dont il peut être renforcé et perfectionné. Puis en 2002 une loi américaine rigoureuse, la Loi Sarbanes-Oxley, renforce les pratiques de contrôle interne permettant de renforcer le contrôle des comptabilités concernant les sociétés cotées aux USA. C'est une loi de protection des investisseurs imposant de nouvelles règles concernant la comptabilité et la transparence financière. Plus il y a peu de temps, en France l'Autorité des marchés financiers, l'AMF, a publié un document de référence définissant la démarche de contrôle interne.

- **La mise en place d'une organisation plus efficace et plus performante**

L'objectif du contrôle interne évolue. L'objectif de la démarche consiste à disposer des bonnes informations au bon moment pour prendre les bonnes décisions. De manière plus générale il s'agit de déterminer les objectifs stratégiques, de mettre en place des systèmes opérationnels et de respecter les lois et les règlements. Le contrôle interne nécessite de mettre en place des procédures qui respectent la totalité de ces objectifs tout en perfectionnant l'efficacité de l'entreprise.

Le développement des méthodes de contrôle interne a une influence importante sur le développement des dispositifs d'information car leur fonctionnement a un impact sur l'efficacité des processus de l'entreprise. Il est pour cela indispensable de mettre en place des systèmes de gestion de contrôle adaptés. Ceux-ci reposent à leur tour sur des dispositifs d'information permettant d'alimenter des tableaux de bord de suivi des processus.

3 SECTION 03 : Caractéristiques du contrôle interne¹

Le contrôle interne se compose d'un certain nombre d'éléments et de structures qui peuvent renforcer son efficacité et ses fonctions et améliorer son efficience.

Ces éléments et structures sont représentés par :

- a. Structure organisationnelle : Cette structure organise le processus de planification et cartographie la structure de l'organisation car elle montre le niveau d'autorité et de responsabilité.
- b. Définition des affectations : Cela se fait en classant ces affectations dans un répertoire qui permet l'affectation des tâches et définit clairement les autorisations et les responsabilités, en cas de perte, de détournement ou d'erreur facilement, et exprime ces affectations sont ci-dessous :
 - Formation et expérience : les collaborateurs du système de contrôle interne sont nommés en fonction de leur expérience et doivent mettre en œuvre un plan de formation continue.
- c. Récompenses : Le système de récompense est approprié et encourage ce système de récompense pour favoriser l'établissement d'une situation positive par rapport à l'établissement et réduire le risque de fraude et de fraude ,
- d. Le rôle du travail : le processus en demi-cycle des travailleurs peut non seulement éliminer le monopole professionnel, mais aussi permettre aux employés de remplacement de suivre leur travail pendant un certain temps, de manière à leur être bénéfique en enrichissant leurs connaissances et en accumulant de l'expérience. Vacances,
- e. . Environnement de travail : Les travailleurs doivent agir dans le cadre des autorisations liées aux instructions de la structure administrative, et des systèmes d'autorisation et de contrôle doivent être appliqués à chaque transaction. Il est également possible de définir une entrée spécifique pour chaque type d'opération en déléguant des responsabilités,
- f. Le rôle du travail : Le processus en demi-cycle des travailleurs peut non seulement éliminer le monopole professionnel, mais aussi permettre aux employés de remplacement de suivre

¹ <https://hamimedbrahim.ahlamontada.com/t7-topic> consulté le 05/05/2021, à 20h30.

- leur travail pendant un certain temps, de manière à leur être bénéfique en enrichissant leurs connaissances et en accumulant leur expérience,
- g. Environnement de travail : Les travailleurs doivent agir dans le cadre des autorisations liées aux instructions de la structure administrative, et des systèmes d'autorisation et de contrôle doivent être appliqués à chaque transaction. Il est également possible de définir une entrée spécifique pour chaque type d'opération en déléguant des responsabilités,
 - h. Observation inférentielle : Les procédures d'observation inférentielle sont effectuées à travers des entretiens et des expériences sur un ensemble d'opérations de même nature, et ces observations sont effectuées par des personnes indépendantes des personnes impliquées dans la transaction. Le but de cette surveillance est d'étudier et de clarifier les erreurs et les phénomènes anormaux, et de les corriger à temps,
 - i. Contrôle préventif : Dans le processus de traitement des transactions, en particulier avant la saisie des livres comptables, une surveillance préventive continue doit être effectuée,
 - j. Documents et dépôts : Les documents et dépôts utilisés par l'entreprise contiennent des informations suffisantes, notamment les documents qui véhiculent des informations sensibles sur les programmes, ces programmes doivent avoir une forme physique et être conservés dans son propre répertoire pour inspection et investigation. Grâce aux obligations de document et de couleur, les copies qui ne sont pas encore arrivées à l'emplacement prédéterminé peuvent être identifiées à temps,
 - k. Documentation : l'utilisation de documents doit être légalement déterminée pour faciliter le processus de contrôle et d'examen, ce qui confirme le principe de preuve pour toutes les transactions qui ont été effectuées. en outre, le processus de documentation doit être approprié et organisé afin de mettre les exploitants dans une situation confortable et facile,
 - l. Manuel de comptabilité : Il s'agit d'un énoncé des règles et procédures relatives à la comptabilité, défini dans un guide qui comprend le tableau y afférent (comptabilité), où vous expliquez et décrivez le contenu des données comptables ou de l'attribution. l'imputation computationnelle, qui est la loi de base pour gérer les structures comptables et contrôler leurs opérations,
 - m. Division du travail : personne ne peut monopoliser l'exécution de tous les éléments de l'accord, ce qui conduit à des emplois contradictoires. Cela ouvre également un débouché et une voie à la fraude et au détournement de fonds, qui sépare des emplois, Si le travail ne peut

être séparé en raison des coûts de personnel élevés, des inspections fréquentes doivent être effectuées par un personnel totalement indépendant de l'organisation,

- n. Contrôle mutuel : Ce type de contrôle découle du processus de cessation d'emploi et est spécifique, comme la division du travail et le système des responsabilités et des tâches,
- o. Protection et enregistrement : L'agence se protège contre le vol et les dommages et enregistre ses biens corporels,
- p. Audit interne : L'audit interne est réalisé par un groupe de personnel indépendant et qualifié directement avec la direction générale, ce qui permet à la direction générale d'assurer efficacement sa continuité tout en étant attentive l'évolution des intérêts de l'entreprise. Institutions,
- q. Examen externe : Ce processus est effectué par une équipe indépendante et qualifiée, qui est principalement objective et présente des caractéristiques externes particulières. Elle évalue le système de suivi des activités de l'organisme,

3.1 Moyens de contrôle interne¹

Les ressources de contrôle interne comprennent les plans organisationnels, les méthodes, les procédures, diverses mesures, les activités d'enquête, les notations et les audits internes.

3.2 Plan d'organisation : Selon Lionel et Gerrad, le plan d'organisation contient un certain nombre d'éléments de base

- Fixer des objectifs pour l'organisation ;
- Définissez les responsabilités de chacun ;
- Déterminer la structure organisationnelle de l'organisation, en mettant en évidence les relations hiérarchiques et professionnelles entre les différentes activités.

La contribution de la méthode à la réalisation du dispositif de contrôle interne passe par les points suivants :

- Recherche sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelles ;

¹ <https://hamimedbrahim.ahlamontada.com/t7-topic> consulté le 05/05/2021, à 22h00.p31

- Des unités de mesure existent pour déterminer les résultats des différentes parties et activités de l'organisation ;
- Protection des actifs grâce à la division professionnelle du travail d'une organisation.

3.3 Méthodes et procédures adoptées

Les méthodes et procédures sont parmi les moyens les plus importants qui permettent d'atteindre les objectifs souhaités dans le système de contrôle interne. Comprendre et appliquer ces deux méthodes permet de protéger les actifs, de travailler efficacement et de respecter les politiques administratives élaborées.

Les méthodes utilisées comprennent la méthode d'exploitation, de production, de commercialisation, de prestation des services et tout ce qui touche à l'administration de l'institution, en plus des méthodes utilisées dans d'autres directions, que ce soit en termes de mise en œuvre des affaires ou de méthode d'utilisation des documents et autres méthodes. L'institution peut également améliorer les procédures qui fixeraient certains points ou modifieraient une procédure spécifique afin d'améliorer les performances de l'institution et permettre à ce système d'atteindre ses objectifs fixés.

3.4 Diverses mesures

Ces mesures sont utilisées au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs du contrôle interne, à la lumière de ces normes sont utilisées au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs du contrôle interne sous une administration œuvrant à sa réussite, et parmi ces mesures nous mentionnons :

- Le degré de fiabilité des informations ;

Respecter le temps alloué, que ce soit pour effectuer les étapes de contrôle ou pour renvoyer les informations correspondantes.

- La qualité et la quantité produites par l'opération réelle.

3.5 Activités d'enquête, de classification et d'audit interne

Cette liste de contrôle présente les méthodes qualitatives utilisées pour garantir l'efficacité du contrôle interne. À cet égard, l'enquête est menée après la fin de l'opération et une analyse bien contrôlée a été effectuée. Ainsi que l'obtention de résultats et d'informations corrects. De plus, l'activité d'enquête est menée par le responsable, ce qu'on appelle une enquête personnelle, et est parfois remise à d'autres personnes car chaque personne prouvera tout document dont le

contenu est responsable de lui, il doit donc être vérifié avant signature et révision. . Ca va bien. Le scoring (notation) est particulièrement adapté au traitement ultérieur des données comptables, c'est-à-dire à l'enregistrement et le processus n'est généralement pas noté. La personne qui l'a écrit.

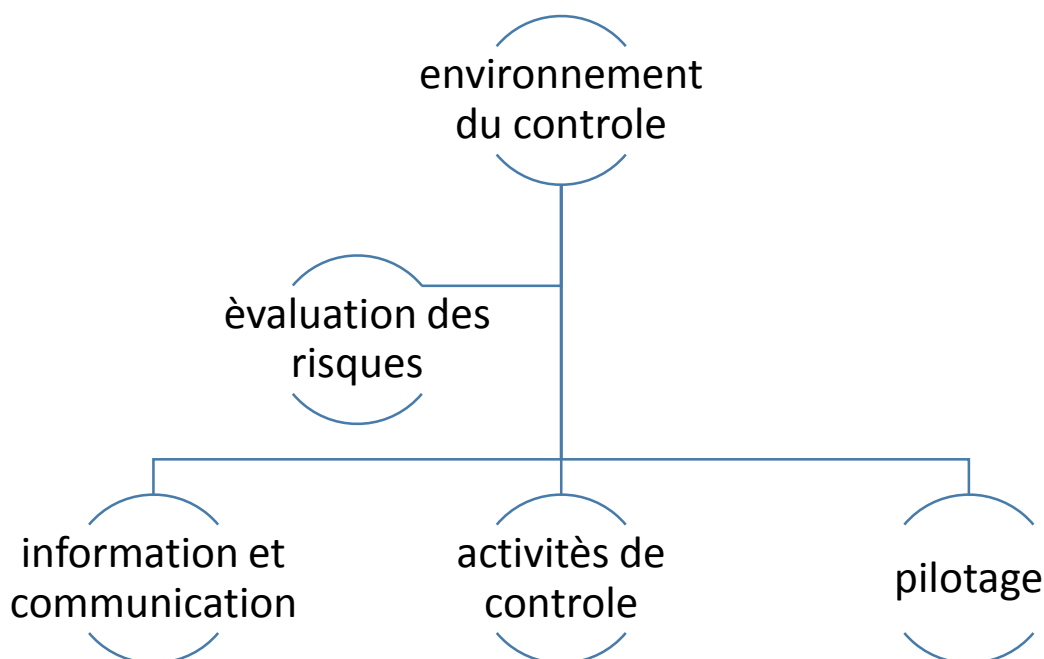
3.6 Les composantes de base d'un système de contrôle Interne¹

Il existe cinq composantes de base de tout système réglementaire qui doivent être prises en compte et traitées dans la conception et la mise en œuvre de tout système réglementaire afin d'obtenir une assurance raisonnable d'atteindre les objectifs réglementaires. Ce sont les composantes de base du système de contrôle :

- Le contrôle environnemental ;
- L'évaluation des risques ;
- Information et communication ;
- Activités de contrôle ;
- pilotage.

¹ <https://hamimedbrahim.ahlamontada.com/t7-topic> consulté le 05/05/2021, à 17h00,p31

Figure N° 01-01 : les composantes du contrôle interne.



Source : élaboré par nous-même.

Ces composantes de base et interconnectées peuvent être analysées en fait dans la figure suivante, qui montre l'environnement de contrôle comme une tromperie ou un cadre général qui couvre et relie les quatre autres composantes et doit donc les influencer. On peut dire que sans un cadre approprié et un environnement de contrôle solide, il n'est pas possible de réaliser un contrôle efficace. Tous les autres éléments du contrôle peuvent atteindre des objectifs réels pour eux-mêmes et pour l'institution également.

3.6.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le fondement ou le fondement d'autres composants, il joue un rôle dans celui-ci pour assurer une supervision et une discipline efficaces. L'environnement de contrôle est composé de plusieurs facteurs, mais tous ces facteurs dépendent de l'attitude de la direction à l'égard du concept du système d'examen, de l'importance du système d'examen et des concepts éthiques liés au système d'examen. Par conséquent, les facteurs qui constituent le contrôle peuvent être divisés en facteurs directement liés à la gestion et en d'autres facteurs liés à l'organisation de l'organisation elle-même. Ces facteurs directement liés à la direction sont l'intégrité des employés à différents niveaux de direction, les valeurs éthiques généralement appréciées par les employés, les compétences en leadership, les normes de conduite applicables et les méthodes adoptées. Utilisé dans la pratique pour encourager la

performance éthique, et éviter les employés et les institutions, les comportements contraires à l'éthique et les concepts de gestion à la fin de la performance, pour développer des normes et des politiques visant à encourager la performance et le comportement éthique, qu'il s'agisse d'un facteur qui constitue un environnement de contrôle et qui est associés à l'organisation de l'institution elle-même, c'est la structure organisationnelle efficace et le degré d'autorité et de responsabilité qui sont déterminés. Les autres facteurs sont des politiques et des pratiques différentes.

Pour les individus, le degré réel d'engagement envers les politiques de l'organisation, la composition du conseil d'administration et des comités d'audit, et la manière dont nous tirons parti de leurs fonctions, mais on peut dire que l'un des facteurs les plus importants qui constituent l'environnement de contrôle est comprendre la direction et les employés de l'organisation et comment gérer les concepts et les valeurs d'éthique et d'honnêteté d'une certaine manière. Général.

3.6.2 Évaluation des risques

Selon Dominique VINCENTI¹ :

« Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »

Définition ISO du risque² :

« Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité».

il s'agit d'identifier et d'analyser les risques associés à la réalisation des objectifs de l'organisation, de déterminer la probabilité de leur survenance, et Essayer de réduire la gravité de son impact à un niveau acceptable, et proposera une évaluation et un examen détaillés du risque, qui seront présentés ultérieurement.

Une bonne évaluation des risques consiste à répondre aux questions suivantes³ :

¹ VINCENTI, (D) : Dresser une cartographie des risques, in Revue Audit, n° 144.

² IFACI, Normes Professionnelles de l'Audit Interne, Applicables au 1er janvier 2009, P27

³ Dr, Kandi. (A), OPCIT.p74.

- Existe-t-il les outils nécessaires à l'identification des risques dans l'entreprise, qu'ils proviennent de son environnement interne ou externe, des conjonctures ou d'évènements ponctuels ?
- L'entreprise peut-elle, à l'aide des outils existants d'anticiper, identifier et faire face aux changements qui peuvent impacter son reporting financier ?
- Les outils existants, permettent-ils de détecter les risques à temps ?
- Quelles techniques l'entreprise utilise-t-elle pour identifier les risques, les évaluer et les gérer ?
- Existe-il un suivi quant à l'efficacité et le caractère effectif des réponses données aux risques identifiés ?

Exemples de risques :

- Risque stratégique : ne pas faire ce qu'il faut ;
- Risque financier : perte de ressources financières ;
- Risque au niveau de l'information : Utilisation de fausses informations.

3.6.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont représentées par des politiques, procédures et règles qui fournissent des garanties raisonnables pour les objectifs du contrôle interne de manière appropriée et gèrent efficacement les risques. Ces activités impliquent le contrôle opérationnel, la supervision des rapports financiers et la surveillance de la conformité. Les activités de contrôle opérationnel sont liées à la gestion et au suivi des opérations de l'organisation, tandis que les activités de suivi de la préparation des rapports financiers visent à confirmer la préparation de rapports financiers fiables, et les activités de contrôle de la conformité visent à assurer le respect des lois applicables de l'organisation.

Types d'activités de contrôles :

- Approbation, autorisation, et vérification ;
- Sécurité des biens (par exemple : contrôle d'accès) ;
- Séparation des tâches (par exemple : surveillance, autorisation et enregistrement).

3.6.4 Informations et communication

Selon Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI la définition de l'information est comme suite : « tout élément susceptible de diminuer l'incertitude ». ¹

Cette définition vise à confirmer les informations appropriées par des canaux de communication ouverts pour atteindre les objectifs de l'organisation, y accéder, la rendre efficace et la communiquer aux différents niveaux de direction de l'organisation, afin que les informations puissent être vérifiées et que les préparatifs financiers soient effectués.

3.6.5 Pilotage

Cette composante implique un suivi continu et une évaluation régulière des différentes composantes du système de contrôle interne. La fréquence et la portée des évaluations régulières dépendent des résultats du suivi continu et des risques liés au dispositif de contrôle interne. Selon le rapport COSO, ces éléments sont considérés comme des critères d'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne et comprennent également des recommandations pratiques sur les facteurs qui peuvent être pris en compte lors de l'évaluation du système de contrôle interne. Système de contrôle interne institutionnel.

3.7 Les acteurs du contrôle interne :

On pourrait facilement croire que le contrôle interne est l'affaire des dirigeants de l'entreprise, mais c'est : ce dispositif doit concerner toutes les personnes de l'entreprise pour être efficace.

Les dirigeants sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif qu'il s'adapte à la situation et à l'activité de la société.

Les salariés doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été fixés.

3.8 Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs,

¹ CHARRON, (J-L) et SEPARI (S) : Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod , Paris, 2004, p302.

notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport (coût / bénéfice) et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque¹.

Au mieux est-il question d'un coût d'opportunité, lorsqu'en ne faisant rien pour ne rien perdre on accepte de ne rien gagner non plus. Le risque pour autant n'est pas une fatalité. Sa maîtrise doit permettre de s'engager dans un futur consubstantiellement incertain tout en cherchant à circonscrire les effets potentiellement négatifs de cette projection. Le management des risques sert à cela, à limiter au maximum les pertes inattendues tout en visant le gain le plus élevé qui soit. Ce n'est pas là une contradiction mais un optimum qui est recherché. Cet objectif peut être atteint grâce au contrôle interne, lequel couramment se définit comme l'ensemble des dispositifs mis en œuvre pour la couverture des risques. Le contrôle interne est donc un moyen, un instrument, et non une fin en soi. L'auditeur interne doit avoir en tête cette articulation entre risque et contrôle pour ajuster au mieux ses recommandations et éviter de tomber dans certains travers visant à réclamer du contrôle pour du contrôle.

Le risque zéro n'existe pas car aucun système de contrôle interne n'est infaillible. En effet, aucun dispositif de maîtrise des risques n'est efficace de façon absolue. Le contrôle interne est exposé à une limite à la fois incontournable et irrémédiable : l'erreur humaine. Le contrôle comme les processus sont animés par des hommes. Même si l'automatisation, l'informatisation, la numérisation, ont de plus en plus mécanisé et systématisé les façons de faire et leur supervision, les paramétrages restent dans des mains humaines. On ne peut pas empêcher l'homme de se tromper, ce qui d'ailleurs n'est pas souhaitable puisque les erreurs sont à l'origine de bien des progrès. En matière de contrôle interne, une anomalie peut être bénéfique lorsqu'elle fait prendre conscience de risques ou d'imperfections jusqu'alors totalement inconnus. L'erreur est ici à la source d'un apport d'expérience. C'est pour cela qu'il est indispensable que l'audit interne examine l'ensemble des incidents opérationnels relevés pour ainsi parfaire sa connaissance des procès audités. L'auditeur apprend de ses erreurs mais aussi de celles des autres.

¹ RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L'EGIDE DE L'AMF, Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence, p. 17

Une autre limite à propos du contrôle interne concerne la fraude. Là-aussi rien ne garantit à une organisation qu'elle puisse être totalement exonérée de toute malversation. La prévention minimise le risque de fraude, elle ne l'élimine pas. Le perfectionnement et la puissance des outils préventifs et défectifs n'empêchent pas les détournements et autres escroqueries. Avec provocation nous pouvons dire que la fraude est une manifestation de la capacité humaine à dominer la machine. La collusion par exemple est un moyen de contourner des verrous automatisés dès lors qu'y participent des personnes clés dans la production et le suivi des opérations informatisées. Mais au-delà des complicités frauduleuses, certaines entités n'ont pas les ressources suffisantes pour séparer les fonctions sensibles. Il n'est pas toujours aisé, parfois même impossible, de mettre en place une organisation cloisonnant les tâches d'engagement, de règlement, de comptabilisation, de suivi des opérations. Les « murailles de Chine » sont coûteuses. Dans le cas présent, le contrôle de 2nd niveau est une alternative pour pallier aux insuffisances organisationnelles du 1^{er} niveau. Mais là-aussi, cette solution n'est pas la panacée contre tout risque de fraude.

Le contrôle interne est nécessaire à la couverture des risques mais n'est jamais suffisant.

3.9 Étapes pour un contrôle interne efficace¹

Le système de contrôle interne est un élément central pour diminuer les risques d'erreur ou de fraude. Il n'est pourtant pas toujours facile pour une entreprise de s'y retrouver au milieu des recommandations telles que celles du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Dans les 10 étapes ci-dessous, nous découvrirons les astuces acquises sur le terrain ces 20 dernières années².

3.9.1 Définition du périmètre du contrôle interne

En premier lieu, le périmètre d'action du contrôle interne doit être défini. C'est certainement l'étape la plus importante, celle qui va donner au contrôle interne sa colonne vertébrale. Trois plans permettent de fournir un cadre de départ clair et complet :

1. Le cadre géographique qui permet de formaliser les lieux qui seront inclus dans le contrôle interne.

¹ <https://optimiso-group.com/articles/5-similarites-entre-iso-9001-et-systeme-de-contrôle-interne/>, (le consulté le 12/03/2021/, à 20h50.

² [Idem \(le](#) consulté le 12/03/2021/, à 21h00.

2. Les activités ou processus concernés.

3. Les familles de risques (appelés « objectifs » dans COSO) que le contrôle interne vont permettre de mieux maîtriser.

Donc trois questions essentielles sont à se poser pour définir ce périmètre d'action :

1. Quels sites et filiales sont concernés ?

2. Quelles sont les activités (processus) concernées ?

3. Quelles sont les familles de risques que le contrôle interne va permettre de diminuer ?

Les familles de risques peuvent être les suivantes :

- Financier : risques pouvant faire perdre de l'argent à l'établissement ;
- État financier (ou reporting) : risques d'anomalies dans les comptes, d'informations comptables erronées ;
- Conformité : risques pouvant mettre l'entreprise dans une situation non-conforme aux normes ou lois ;
- Opérationnel : risques qui peuvent empêcher l'entreprise de remplir la mission qu'elle s'est fixée ;
- Santé des personnes : risques pouvant atteindre la santé physique ou psychologique des personnes en lien avec l'entreprise ;
- Sécurité de l'information : risques portant atteinte à la confidentialité, l'intégrité et l'accessibilité de l'information ;
- Image : risques pouvant toucher la réputation de l'entreprise ;
- Environnement : risques qui peuvent porter atteinte à l'environnement (air, eau, sol, espace, matières premières, énergie, etc.).

Puisque le contrôle interne est issu du domaine comptable, il couvre souvent au minimum les risques liés aux états financiers (reporting).

3.9.2 Identification des activités réalisées

Ensuite, une fois le périmètre d'action défini, il est nécessaire de lister les activités (ou processus) réalisées par l'entreprise afin d'identifier, dans un second temps, les risques liés à

chaque processus. L'idée est de répondre simplement à la question « Qu'est-ce que l'on fait dans l'entreprise ? ».

Les activités sont variables d'une entreprise à l'autre et il est essentiel de faire ressortir les activités propres à chaque établissement.

Autrement dit, le niveau de détail dans l'identification des activités doit être approprié et uniforme selon les secteurs. Par exemple, les trois phrases suivantes concernent le même processus mais ne donnent pas les mêmes niveaux d'information :

- « Je fais de la comptabilité » ;
- « Je paie les factures fournisseurs » ;
- « Je saisis des données comptables ».

C'est pourquoi il faut définir le juste-milieu qui permet d'identifier les activités qui sont réalisées, sans tomber dans une liste de micro-tâches.

3.9.3 Identification du risque

Les risques auxquels est exposée l'entreprise découlent principalement des activités réalisées. Dans cette étape, il faut donc se poser la question, pour chaque activité : « Quels sont les risques en lien avec les familles de risques retenues ? ». Par exemple, pour le processus « Paiement des factures fournisseurs », quels sont les risques financiers, opérationnels ou liés au reporting financier ?

L'identification des risques peut donner lieu à un inventaire incommensurable de risques possibles. Même si de nombreux risques sont envisageables, il faut veiller à rester proche de la réalité. L'une des solutions est de commencer par des situations déjà vécues par l'entreprise ou dans son secteur d'activité. Par exemple, si votre entreprise a déjà réalisé des erreurs dans les salaires, vous savez qu'il existe ce risque dont il faudra vous prémunir.

3.9.4 Identification des contrôles existants :

Dans le cadre du contrôle interne, le mot « contrôle » couvre tous les moyens pour maîtriser un risque : action de contrôle, procédure, règlement, logiciel de contrôle, mesure de protection tangible, etc.

De par ses expériences passées et la connaissance de son secteur d'activité, chaque entreprise possède déjà des contrôles internes et des procédures effectives pour maîtriser certains risques. Il est important de les recenser.

Souvent, 90% des contrôles existent déjà mais ne sont pas formalisés.

En face de chaque risque, il suffit donc d'identifier les moyens de maîtrise.

En plus, on ajoutera ici les « contrôles des contrôles » (ou surveillances des contrôles) s'il en existe déjà. Par exemple : vérification trimestrielle de la réalisation du « contrôle mensuel de salaires ».

3.9.5 Évaluation des risques

Tous les risques ne se valent pas et toutes les entreprises ne sont pas exposées de la même manière à un risque. Il s'agit alors d'évaluer les risques, en lien avec la réalité de l'entreprise pour définir si les moyens de maîtrise sont suffisants et s'il faut ajouter des contrôles.

Même si cette étape n'est pas obligatoire et peut sembler chronophage, établir la « criticité » permet de trier les risques selon leur importance. Cette « criticité » prend en compte la probabilité qu'un risque se produise et l'impact s'il survient.

Par exemple, lors de l'édition des fiches de paie, les erreurs sont très probables, pourtant l'impact de ce risque sur la survie de l'entreprise est plutôt modéré. À l'inverse, le risque de fraude pour un établissement bancaire aurait un impact critique, mais a également une probabilité élevée si aucune mesure de contrôle n'est mise en place. Le risque sera donc grave, avec un score maximal de 90, indiquant une priorité absolue.

3.9.6 Traitement des risques

Il existe quatre stratégies de traitement possible des risques lors de la mise en place du contrôle interne : éviter le risque, le réduire, le transférer ou le partager et l'accepter.

Prenons l'exemple d l'encaissement des factures en espèces. Pour encaisser des factures, les erreurs humaines ou logiciels sont toujours possibles, voire fortement probables. Il existe donc des risques liés à cette activité. Voici les quatre stratégies possibles à adopter pour traiter ces risques :

- Éviter : Ne plus encaisser les factures en espèces. Il n'y aura plus d'argent liquide dans l'entreprise. Ceci permettra d'éviter (d'éliminer) le « Risque d'erreur de caisse » ou le « Risque de vol d'argent dans la caisse » ;

- Réduire : Mettre en place un contrôle de l'encaissement des factures avec une étape de vérification du montant de la caisse, cela revient à réduire le risque ;
- Transférer ou partager : Souscrire une assurance spécifique pour le vol, cela revient à transférer ou partager le risque ;
- Accepter : Ne pas en faire une priorité et accepter que parfois, l'encaissement des factures comporte des erreurs dont il faudra régler les conséquences au cas par cas, cela revient à accepter le risque.

Si les contrôles existants ne sont pas suffisants selon « l'appétit » au risque de l'entreprise, il faut mettre en place des moyens de maîtrise supplémentaires et donc initier des « projets de diminution de risque ».

3.9.7 Description des moyens de maîtrise

Il ne s'agit pas ici de créer des montagnes de documents qui seront oubliées sur une étagère, mais bien d'opérer une sélection. L'objectif est d'identifier les moyens de maîtrise nécessaires à documenter pour réduire les risques.

Ainsi, il s'agit de décrire des actions de contrôle, des processus, des procédures, des règlements, etc.

Par exemple, lorsque plusieurs services travaillent ensemble, il est pertinent de décrire le processus transversal pour améliorer la coopération entre les services et réduire les risques dus à une mauvaise coordination.

Documenter un moyen de maîtrise doit permettre

- De diminuer les erreurs ;
- De clarifier les responsabilités des collaborateurs ;
- De garantir que les contrôles soient toujours réalisés de manière homogène ;
- D'assurer la continuité de l'activité en cas d'absence d'un collaborateur.

La documentation doit être adaptée. Il peut s'agir d'une simple check-list à un règlement complet, ou encore une vidéo explicative. L'important est de trouver la forme adéquate qui va apporter de la valeur ajoutée par sa clarté.

3.9.8 Identification des contrôles-clés et description des surveillances

Il est indispensable de décider quels contrôles méritent d'être contrôlés. Cette surveillance permet de s'assurer que les contrôles sont « faits et bien faits ». Par exemple, si vous avez mis en place un contrôle mensuel pour vérifier l'accès informatiques, il peut être judicieux d'établir une surveillance sur ce point. Cela peut passer par l'instauration d'un contrôle annuel pour valider que le « contrôle des accès informatiques » est correctement effectué. Et ce afin de réduire le plus possible les risques liés à la sécurité de l'information. Trop de contrôles tue le contrôle ! Il faut éviter de définir trop de contrôles car il faudra ensuite investir un temps précieux dans leur réalisation.

3.9.9 Communication et formation des collaborateurs pour mettre en place le contrôle interne

Lorsque les collaborateurs voient l'utilité du contrôle interne, il devient un outil de gestion des risques réaliste et efficace. Ne négligez pas la communication et la formation nécessaires pour impliquer tout le monde. Bien sûr, il est important de prouver la valeur du contrôle interne par rapport aux obligations légales, mais le plus important est de faire comprendre aux employés que le contrôle interne les rendra sans soucis, réduira les erreurs et réduira la supervision. Ils seront assurés de travailler dans un environnement où les risques peuvent être contrôlés.

3.9.10 Gestion du contrôle interne

Finalement, même si à ce stade, votre système de contrôle interne est effectif, il est important de comprendre qu'il va vivre et évoluer avec l'entreprise. Ce n'est pas un acte ponctuel et isolé traité une bonne fois pour toute. Afin qu'il soit toujours utile et efficace, il faut :

- Réévaluer les risques une fois par année ;
- Assurer la conformité avec les nouvelles lois ;
- Maintenir à jour la documentation ;
- Suivre la bonne réalisation des contrôles et surveillances ;
- Suivre les projets de diminution des risques ;
- Suivre les incidents survenus et les traiter comme source d'amélioration.

Évidemment, les changements et les adaptations doivent être suivis dans la mise à jour de la documentation et avec une communication claire et efficace. En bref, ces 10 étapes structurent

la mise en place du contrôle interne et son suivi. Elles vous permettront de tirer tous les bénéfices d'un contrôle interne efficace et adapté à votre entreprise pour la plus grande satisfaction des collaborateurs et du management.

3.10 Objectifs du système de contrôle interne

Selon la définition, les objectifs du contrôle interne peuvent être limités aux éléments suivants :

- Protéger les actifs installés pour éviter toute altération, détournement ou abus ;
- S'assurer de l'exactitude comptable des données comptables enregistrées dans les livres comptables afin que le degré de certification puisse être déterminé avant toute décision ou plan de tirage à l'avenir ;
- Maintenir le niveau de performance actuel et détecter tout écart par rapport à ce niveau ;
- Détecter toute tendance de changements soudains dans l'avancement des travaux ou le niveau de performance pour refléter les coûts ;
- Contrôler l'utilisation des ressources disponibles ;
- Améliorer l'efficacité de production de l'équipement ;
- Mettre en place un système de pouvoir et de responsabilité et définir les fonctions ;
- Un bon choix personnel, l'emploi qu'ils occupent ;
- Formation et relations interpersonnelles ;
- Déterminer les procédures d'exécution, les règlements et les instructions de manière à assurer le flux de travail.

Conclusion du chapitre 01 :

Dans ce présent chapitre, nous avons abordé plusieurs aspects du contrôle interne tel que, sa définition, sa réglementation, ces moyens, caractéristiques, etc. Qu'ils nous suffisent pour obtenir des provisions suffisantes pour ce concept.

Nous avons vu que ce dernier est suffisamment important pour le rendre indispensable au sein de toute entreprise également, il est indispensable à tous les échelles, y compris mondial et national, car on peut le considérer comme un biais pour assurer le bon fonctionnement des entreprises.

CHAPTRE 2

**L'efficacité des composantes du contrôle
interne comme un garant pour
l'amélioration des performances**

1 CHAPITRE 2 : L'efficacité des composantes du contrôle interne comme un garant pour l'amélioration des performances :

Dans ce présent chapitre, nous avons abordé plusieurs concepts, dont les plus importants sont ceux liés à la performance tel que sa définition, ses indicateurs, comment les mettre en place, la combinaison qui engendre la performance (l'efficacité & l'efficience) et une petite stimulation entre la qualité et le contrôle interne aussi à l'efficacité et l'efficience du contrôle interne, jusqu'à ce que nous atteignons enfin notre objectif qui est la bonne compréhension des composantes du contrôle interne qui font de ce système efficace et poussent la performance de l'entreprise à la meilleure performance.

Section 01 : La performance

1.1 Notions essentielles sur la performance

Elucidation du concept

Etymologiquement, le mot « performance » est apparu dans le 13^{ème} siècle, dès l'Antiquité en français, cela signifie la réalisation et l'exécution. L'apparition du verbe en anglais to perform, est au 16^{ème} siècle qui signifie achever un processus ou une tâche et qui signifie également « le résultat qui en découle et le succès qu'on peut lui attribuer »¹. Cette notion a toujours occupé une place importante. La performance devient alors un phénomène complexe et un concept Multidimensionnel².

1.2 Quelques définitions de la performance

- a) Bourguignon définit la performance comme étant «comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat action»³.

Cette définition renvoie à la fois un double sens principaux. L'association la plus courante est le résultat positif de l'action. Par conséquent, à travers la performance inverse, nous avons spécifié un résultat médiocre et décevant.

Le poids du résultat et du succès varie selon le nombre de mots, lorsqu'un mot est rejeté au singulier, le succès domine le résultat. Au contraire, au pluriel, le succès est moins fréquent et l'accent est mis sur le résultat.

- b) Pour CHANDLER la performance c'est « l'association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique, l'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise, l'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »⁴.

¹ Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011.

²<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, (Le 2/4/2021, à 20h00)

³Bourguignon, (A), « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n°269, juillet _ aout 1995, p61

⁴ D, CHANDLER, organisation et performance des entreprises, T1, Edition d'organisation, Paris, 1992, p21

- c) Selon MILES la performance est « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique »¹.
- d) La définition de A, KHEMAKHEM est comme suite : « la performance d'un centre de responsabilité désigne l'efficacité et la productivité dans lequel ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait accepté »².
- e) BOURGUINON donne une définition de la performance partit de trois sens généraux la performance résultat, la performance action of performance succès.

La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixe. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion la performance financière de l'organisation est mesurée à partir des critères tels que la rentabilité, la profitabilité la productivité le rendement des actifs et l'efficacité. Si la performance résultat n'est que le résultat de l'action.

La performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.

Enfin, la performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.³

- f) Pour Lebas (1995), « la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités ou à des résultats étalons »⁴.
- g) Selon (Bouquin, 2004). « La performance peut également se lire comme le processus, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement à latere, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat »⁵.

La performance peut également être liée à trois principes de base ;

¹ A,Y,LEVIN ET J,W, MINTON ; Determining organizational performance ; another look, and an agenda for research , management science,vol32,N°5,1986

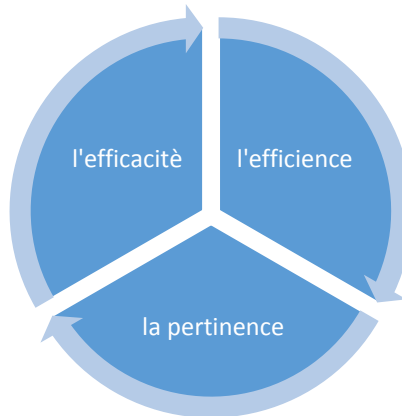
² A.KHEMAKHEM : La dynamique du contrôle de gestion ; Edition DUNOD, Paris, 1992, p311

³ AZIEZ, (A), mémoire de magistère, le tableau de bord prospectif un nouvel outil de pilotage de la performance de l'entreprise, p4

⁴ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, (Le 2/4/2021, à 20h10).

⁵ *Idem*, (Le 2/4/2021, à 20h45).

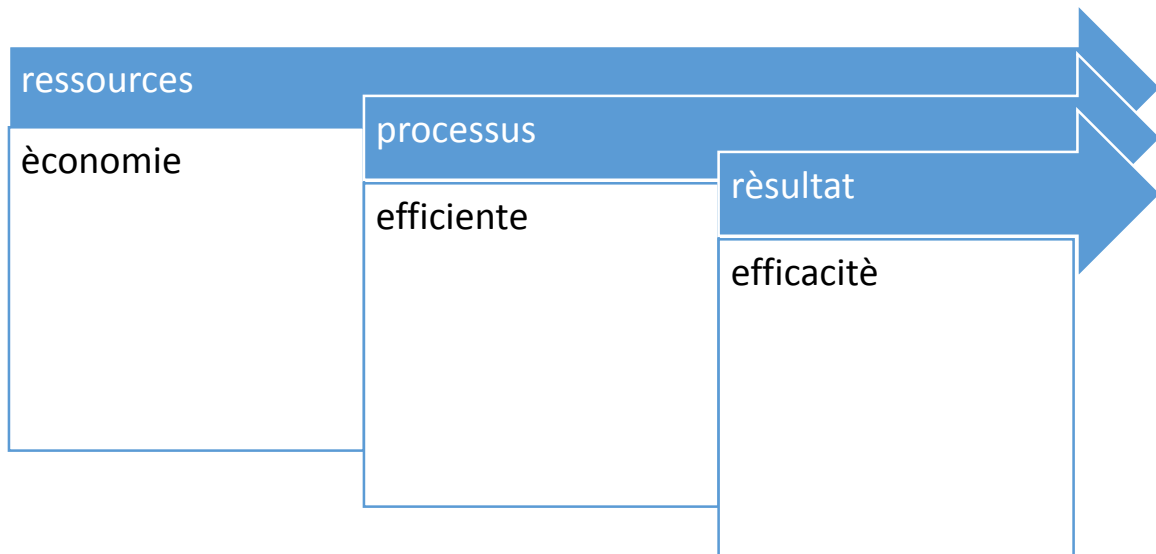
Figure N°02 - 03 : les 3 principes de base de la performance :



- L'efficacité est définie comme la capacité de l'organisation à atteindre les résultats attendus ;
- L'efficience est définie comme la capacité d'atteindre ce résultat au moindre coût ;
- La pertinence est la relation entre les moyens détenus et les objectifs fixés et poursuivis

La problématique générale de la performance est schématisée de cette manière :

Figure N°03 -04 ; La problématique générale de la performance :



Source : Bouquin, 2004, p63

Pour être performante doit être en même temps efficace et efficiente.

- Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés.
- Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

1.3 Le concept de performance de l'entreprise ¹

Depuis le début, la performance de l'entreprise est devenue un outil primordial pour les responsables d'entreprises. Pratiquement, toutes les actions visent à atteindre un niveau de performance désiré. En effet, la performance de l'entreprise est devenue l'une des principales préoccupations des auteurs en sciences de gestion.

On a pour objectif de présenter le concept de performance de l'entreprise à travers une revue de la littérature traitant de ses différentes explications, approches et modélisations.

¹ Dr, KHARAT, (S), l'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms ; le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie, thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay, p16.

1.4 L'efficacité & l'efficience

Dans le monde du travail, des mots très souvent entendus sont : « efficacité » et « efficience » qui bizarrement n'ont qu'une seule et même traduction en anglais « efficiency ». Dans l'entreprise, nous sommes dans le monde de la performance et il s'agit bien sûr d'être efficace et d'être efficient or il y a souvent confusion entre les deux termes qui s'ils ont la même racine, sont loin d'avoir la même signification. Ainsi efficacité vient du latin *efficacitas* à ce qui signifie : Force, vertu et défis ce qu'on peut traduire par actif qui produisent l'effet de la réussite. L'efficacité décrit l'aptitude d'un mécanisme d'une méthode, d'un outil à produire les effets attendus. Etre efficace c'est par exemple : atteindre des objectifs, signer une vente, satisfaire un client, traiter tous les points à l'ordre des jours de la réunion, terminer un dossier dans le temps, convaincre un banquier pour un prêt ... etc. Une personne peut être aussi qualifiée d'efficace cela signifie qu'il atteint toujours ses objectifs grâce à ses actions et sa volonté mais être efficace ne dit rien sur les ressources mobilisées pour atteindre cet objectif ou obtenir ces résultats. On peut atteindre son but en mobilisant énormément de ressources, voir même en les gaspillons. La notion de ressources est centrale dans l'efficience. « Efficience » vient du latin : *Efficiencia* qui décrit la faculté de produire un effet, un résultat en mobilisant un minimum de ressources. Plus le ratio ressources/résultat est faible, plus l'efficience n'est grande. L'efficience renvoie à la rentabilité, à la productivité, à l'optimisation des moyens engagés. Etre efficace est arrivé à la destination avec sa voiture mais être efficient c'est rouler le maximum de kilomètres avec le minimum d'essence.

Mais, il faut faire attention, si la recherche d'efficacité peut se traduire par un gaspillage de ressources, l'efficience ne garantit pas l'efficacité. Trop de recherche d'efficience c.-à-d. de rendement ou d'optimisation des ressources peut même nuire à l'efficacité à force de rationnement des moyens on s'épuise et on ne peut pas atteindre le but fixé.

Etre évalué sur toujours de plus d'efficience peut aboutir un point de non-retour. L'objectif est en tourné sur l'optimisation au détriment de l'objectif (Objectif = économiser ou arriver à destination).

On peut rouler ainsi longtemps en économisant toujours plus son carburant grâce à un moteur efficient mais sans jamais arriver à destination, faute d'identification de cette destination tellement on a le regard fixé sur la jauge d'essence. N'est-ce pas le risque en gestion quand on pratique un management excellent qui se centre sur le suivi des rations à court terme, arrivé à destination en un temps record en ayant gaspillé des litres et des litres d'essence n'est pas non

plus très intéressant et c'est une pratique que l'on peut observer dans des moments d'urgence voire de panique stratégique.

Faire avec efficacité les tâches non appropriés est une perte de temps, ce qui important est de faire avec efficacité les tâches approprié .L'aveuglement d'efficacité peut nuire à l'efficacité et vice versa. L'art de la gestion est donc de rechercher un bon équilibre entre « efficacité » et « efficacité », atteindre ses objectifs en optimisant les ressources à disposition sans les épuisés et si on reprend la métaphore de la voiture : garder un œil sur son GPS et l'autre sur sa jauge de carburant .Ce qui nous rappelle PETER Drucker avec cet aphorisme : **l'efficacité consiste à faire les bonnes choses, l'efficacité consiste à faire les choses de la bonne façon.**

1.5 Indicateurs de performance¹

Un point particulier du présent chapitre est consacré aux indicateurs de performance.

Les indicateurs ;

Un indicateur peut être défini comme une mesure utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte.

Il peut prendre deux valeurs :

- valeur cible définie par l'objectif fixé ;
- valeur réalisée en fin d'exercice.

La mesure d'un indicateur peut être directement quantitative, provenir d'un classement qualitatif, être une valeur absolue ou un ratio.

1.6 But des indicateurs et Catégories d'indicateurs²

- a) Il s'agit de rapprocher différentes catégories de données et de faire l'analyse des liens existants entre elles. Le résultat de cette démarche permet de déterminer s'il est nécessaire de poursuivre des actions d'investigation ou de la mise en œuvre des mesures correctrices.

¹ République et Canton de Genève Département des finances, Op.Cit, p38.

² République et Canton de Genève Département des finances, Op.Cit, p38.

En analysant les résultats inattendus ou les tendances inhabituelles, la direction identifie les circonstances pouvant amener à l'incapacité de mettre en œuvre un processus clé et donc d'atteindre les objectifs fixés.

Un indicateur doit être adapté par rapport à l'organisation et à la nature des activités du service. Il doit permettre de :

- traduire les objectifs fixés en données chiffrées ;
- mesurer et analyser la réalisation des objectifs fixés ;
- servir de support à la prise de décisions des dirigeants.

b) Les indicateurs peuvent être classés en 3 catégories :

➤ Les indicateurs d'environnement

Décrivent le contexte dans lequel opère le service soit sur le plan global, soit sur le plan local. Par exemple on peut citer les caractéristiques sociologiques de la population locale.

➤ Les indicateurs de moyens

Décrivent le volume ou le coût des moyens utilisés dans le processus de production du service,

➤ Les indicateurs de performance (IP)

S'évalue selon trois axes :

- l'efficacité mesure le rapport entre les résultats obtenus et les cibles déterminées. Il convient ici de faire la distinction entre les indicateurs sur lesquels le service a un impact et ceux sur lesquels le service n'a pas ou que partiellement d'influence.

- la qualité mesure la satisfaction des usagers et la qualité des processus/procédures permettant de délivrer une prestation ;

- l'efficience mesure le rapport entre les biens produits ou les services livrés et les ressources utilisées. Ce rapport est établi en fonction du niveau de services requis.

Les indicateurs de performance offrent donc une mesure pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources ou l'état d'avancement des travaux. Ils sont composés de valeurs de données brutes à partir desquelles on peut les calculer. Ils peuvent par ailleurs être subdivisés en sous catégories afin de fournir des résultats plus détaillés. Par exemple, un IP

relatif à l'absentéisme pourrait être décomposé en taux d'absentéisme pour chacun des services de l'entreprise. Tout comme les IP, ces sous-catégories sont généralement assignées comme étant des valeurs cible.

Les responsables déterminent les indicateurs de performance pertinents pour les prestations qu'ils fournissent et fixent, pour chaque indicateur de performance, des valeurs cible à atteindre.

1.7 Processus de sélection et Mise en place des indicateurs de performance¹

- a) Les phases du processus de mise en place des indicateurs de performance sont les suivantes ;
- Identification des indicateurs clés ;
 - Contrôle de cohérence avec les objectifs fixés ;
 - Notation des indicateurs ;
 - Sélection et application des indicateurs.
- b) Le succès de la mise en œuvre est fortement lié à la sélection d'un nombre restreint d'indicateurs qui sont jugés clé dans le processus de suivi et d'amélioration des activités et de la performance de l'organisation.

Exemple d'indicateurs répondant aux objectifs de contrôle interne dans le cadre du risque de versement d'une prestation indue :

- Nombre de dossiers comportant des erreurs par collaborateur ou par service ;
- Nombre de dossiers comportant des erreurs / nombre de dossiers existants ;
- nombre d'erreurs ayant donné lieu à une correction / nombre d'erreurs constatées ;
- Nombre de cas de fraude / nombre de dossiers.

Exemple d'indicateurs répondant aux objectifs de la prestation accueil et détention des prévenus et des condamnés :

- Coût moyen d'une journée de détention : indicateur d'efficience ;
- Nombre d'évasions : indicateur de qualité.

¹ République et Canton de Genève Département des finances, OPCIT, p41, et, p39.

2 Section 2 : L'efficacité et L'efficience du contrôle interne¹

2.1 Le concept d'efficacité et d'efficience du contrôle interne²

La norme ISO 9000/2000 définit l'efficacité comme étant «le niveau de réalisation des activités planifiées et le niveau d'obtention des résultats escomptés».

Dans ce sens, l'efficacité exprime la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. La mesure de l'efficacité du contrôle interne axé sur le risque englobe l'efficience des contrôles définie par la norme ISO comme découlant du rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées, soit la réalisation du résultat fixé sous contrainte de coûts.

Le système de contrôle interne mis en place au sein d'une organisation peut être qualifié d'efficace lorsqu'il permet de satisfaire de façon raisonnable à l'ensemble des objectifs de contrôle et aider cette organisation à être performante et rentable. C'est ainsi que le contrôle interne est qualifié d'efficace lorsqu'il permet à la direction de l'entreprise et aux personnes chargées de la piloter de disposer d'une façon objective de l'assurance raisonnable :

- que le patrimoine social est correctement protégé ;
- que les opérations sont exécutées de façon maîtrisée, en bon ordre, avec efficacité et efficience conformément aux instructions de la direction ;
- que les responsables connaissent de façon précise, fiable et en temps opportun les réalisations de l'entreprise dans le domaine de ses activités opérationnelles ;
- que les informations produites et particulièrement les états financiers et le reporting financier sont fiables ;
- que l'entreprise assume correctement l'ensemble de ses obligations légales. Bien que la façon d'être efficace varie d'une structure, d'une activité et d'une organisation à une autre, elle est, néanmoins, fonction de trois éléments interactifs clefs à savoir :
 - L'exemplarité des dirigeants et leur capacité à créer un environnement de contrôle favorable, de diffuser une bonne culture de contrôle et du risque et à assurer un pilotage adéquat ;
 - L'architecture d'un système de qualité, notamment par la conception de chaînes de contrôles intégrés, économiques, pertinentes et fiables ;

¹ Yaich, (A), OPCIT, p30.

² Yaich, (A), OPCIT, p30.

- La mise en œuvre des contrôles et l'exécution des opérations par un personnel appliqué, compétent, intelligent, intègre et ayant un bon comportement. bien que le contrôle interne soit un processus, son efficacité dépend de la qualité des opérations à chaque étape.

Apprécier l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments ou composantes du contrôle interne et le fonctionnement efficace de ceux-ci. L'efficacité de leur fonctionnement fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation d'une ou plusieurs catégories d'objectifs. Ainsi, les éléments du contrôle interne constituent également des critères d'efficacité.

Bien que les cinq critères doivent être remplis, ceci n'implique pas que chacun des éléments doivent fonctionner de façon identique, ou au même niveau, dans des entreprises différentes. Des compromis entre les éléments peuvent exister. Parce que les contrôles peuvent répondre à plusieurs objectifs, ceux effectués à l'intérieur d'un élément peuvent répondre à plusieurs objectifs qui seraient normalement couverts par des contrôles faisant partie d'un autre élément. En outre, les contrôles peuvent être plus ou moins efficaces face à un risque donné, ainsi, des contrôles complémentaires, chacun d'une efficacité limitée, peuvent être globalement satisfaisants. Ces éléments et critères s'appliquent au système de contrôle interne dans son ensemble, ou à une ou plusieurs catégories d'objectifs. Pour une catégorie donnée, par exemple les contrôles sur les informations financières, les cinq critères doivent être remplis afin de conclure à l'efficacité du contrôle interne.

2.2 Accéder à un système du contrôle interne efficace ;

La nécessité de mettre en place un système de contrôle interne efficace est incontestée par deux, pour améliorer au maximum la performance de l'entreprise, ainsi en le mettant en évidence dans le premier chapitre.

Dans cette présente section nous travaillerons à l'approfondir, car l'efficacité du système est étroitement liée à ses composantes.

Dans cette exigence nous verrons ces composantes qui garantissent la performance des entreprises de la façon comme elles le devraient.

2.2.1 Les composantes du contrôle interne¹

2.2.1.1 Environnement de contrôle

L'évaluation de l'environnement de contrôle au sein d'une structure nécessite une analyse et un état des lieux des facteurs qui constituent cet environnement.

Bien qu'ils ne soient pas exhaustifs, plusieurs facteurs constituant néanmoins une liste de référence. Si l'état des lieux met en évidence un écart par rapport aux principes de base, des mesures rectificatives devront être dans l'entreprise.

Les principaux éléments de l'environnement de contrôle sont :

A) Intégrité et éthique

Il s'agit d'un de conduite fondé sur des priorités ainsi que des valeurs servant à atteindre les objectifs fixés par l'organisation, y compris des principes de base qu'ils peuvent être posés :

- Tout collaborateur (à chaque niveau de la hiérarchie) doit effectuer son travail dans le respect des lois et règlements régissant son travail ;
- Les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'Etat et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice ;
- Lorsque les règles, normes, code d'éthique, etc. qui régissent une profession existante, doivent être appliquées.

B) Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est le lieu dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, contrôlées et suivies.

Le style de direction a généralement un impact sur la conduite des affaires de l'organisation ainsi sur le niveau de risques accepté.

Les principes de base de ce principal élément :

- Les lignes directrices en matière de contrôle interne doivent être claires, sans équivoque et reprises à tous les échelons hiérarchiques. Le message donné doit se traduire dans la pratique quotidienne des activités de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ;
- Les responsables à tous les niveaux de la hiérarchie doivent assurer la maîtrise de l'organisation de leur service, à cet égard :

¹République et Canton de Genève Département des finances, OPCIT, p19.

- Ils doivent posséder les outils adéquats (notamment les organigrammes hiérarchiques, fonctionnels) ;
 - adapter aux changements d'environnement ;
 - l'adaptation du niveau de la complexité des activités ;
 - S'assurer que le service permet un fonctionnement efficace et un flux d'informations adéquat.
- Les responsables doivent être conscients de leurs responsabilités en matière de contrôle et posséder l'expérience et les connaissances à leurs fonctions ;
 - Les procédures, directives, instructions écrites, etc., doivent être claires et concises, et d'être élaborés sous une forme simple et claire pour inciter les collaborateurs à les utiliser.

C) Politique en matière de ressources humaines

Il s'agit des exigences de l'entreprise en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence.

La compétence reflète la qualification et les aptitudes nécessaires pour accomplir les tâches requises à chaque poste.

Les principes de base à respecter dans ce principal élément :

- La politique des ressources humaines doit promouvoir le respect des lois et les règlements régissant le travail des collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- Les directeurs et chefs de service s'assurent que tous les collaborateurs ont un cahier des charges, Le respect des procédures et l'adhésion aux normes d'intégrité et d'éthique font partie intégrante des critères d'évaluations ;
- Le recrutement doit être effectué à la base d'un cahier des charges et de critères préétablis. Pour cela, une grille d'évaluation formalisée sur la base des exigences déterminées dans les cahiers des charges doit être utilisée. La nécessité de faire Une vérification adéquate des références des candidats à l'embauche. Une trace écrite doit être conservée ;
- Les directeurs et chefs de service doivent fixer les connaissances, les qualifications et les aptitudes à chaque poste ;
- Ils s'assurent que les cahiers des charges tiennent compte des prises de décision qui doivent être exercées par les collaborateurs ;

- Les collaborateurs sont clairement informés de leurs responsabilités et ce qu'attendent d'eux leurs supérieurs hiérarchiques ;
- Les directeurs et chefs de service s'assurent que pour chaque collaborateur clé, les mesures appropriées sont prises afin de minimiser le risque d'impact négatif sur le bon déroulement des activités du service en cas d'absentéisme ;
- Ils fournissent à leurs collaborateurs les directives, instructions, informations et formations afin d'assurer que :
 - La bonne application des réglementations ;
 - la minimisation des erreurs volontaires et/ou involontaires ;
 - que les instructions et les directives devraient être comprises et réalisées.
- Les responsables, s'assurent que les manquements non justifiés aux directives, procédures, en vigueur, les rendre assujetti à des mesures disciplinaire.

2.2.1.2 Gestion des risques

Avant de procéder à l'évaluation des risques, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles avec l'ensemble des départements de l'organisation et répondant à des règles de cohérence interne. Il y a deux niveaux d'objectifs sont à considérer :

- **Objectifs généraux** : ce sont des objectifs qu'ils ont fixés par les dirigeants, ils expriment ce à quoi l'entreprise souhaite parvenir, selon son plan stratégique.
- **Objectifs liés à l'activité** : ils visent des buts spécifiques et comportent des impératifs en termes de délais. Des objectifs doivent être fixés pour chaque activité et doivent être cohérents par rapport aux autres.

Les objectifs doivent être quantifiés et mesurables. Ils permettent qu'aux divers responsables hiérarchiques de déterminer quelles sont les cibles que l'on souhaite atteindre en termes quantitatifs et qualitatifs en fonction des activités déployées. Afin que ces objectifs soient utiles pour les responsables, il est indispensable qu'ils soient définis au travers d'une démarche participative impliquant les parties concernées.

Dans ce processus, les objectifs doivent être alignés sur le niveau de risque acceptable par les départements.

Les différents objectifs peuvent être regroupés en trois catégories, à savoir :

- Opérationnels : les risques ayant une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels et en conséquence de la mission du service.
- Financiers :
 - risque que les revenus de l'entreprise soient inférieurs au montant que celui-ci pourrait ou devrait obtenir en échange de ses prestations.
 - risque que les charges et dépenses de l'organisation soient supérieures au montant nécessaire à la poursuite de son objectif et à son fonctionnement.
 - risque que les actifs de l'entreprise ne soient pas protégés contre les utilisations abusives et perte de valeur.
- De conformité : tout risque découlant du non application des fondements juridiques. la catégorie dans laquelle un objectif s'inscrit peut dépendre des circonstances.
 - Exemple : pour protéger les actifs, les contrôles mis en place pour se prémunir contre le détournement / vol d'actifs s'inscrivent dans les objectifs opérationnels, de même que l'inventaire physique. Cependant, si lors de l'élaboration des reporting financiers, la direction se repose uniquement sur des inventaires permanents, les contrôles visant à assurer la protection physique du stock s'inscriraient dans la catégorie des objectifs liés à l'information financière. Il serait dès lors nécessaire d'effectuer les contrôles également sur les inventaires permanents pour s'assurer de la fiabilité de l'information financière.

A) Identifier et évaluer les risques

L'identification et l'analyse des risques constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit, identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter. Ces risques doivent être identifiés, analysés et pondérés. il est présenté sous la formule suivante :

Risque = impact x probabilités de survenance.

- Probabilité de survenance : les responsables doivent déterminer la méthode à adopter suivant le risque. Les méthodes peuvent être quantitatives ou plus intuitives. Parfois la méthode intuitive sera la meilleure et la seule solution disponible.

Impact : il peut être qualitatif ou quantitatif

B) Analyse des facteurs d'influence sur les métiers

Compte tenu de la spécificité des départements, il est nécessaire d'adopter une approche orientée sur les métiers de ces derniers ainsi que sur les fonctions transversales ayant une incidence financière directe et significative sur les comptes. Dans le cadre de l'analyse des risques, il faut tenir compte des facteurs externes et internes ayant une influence sur les risques encourus par les départements.

- Facteurs externes : l'activité et les engagements budgétaires de l'organisation sont fortement influencés par son environnement externe, ces facteurs sont :
 - o Politique ;
 - o Économique ;
 - o Environnemental ;
 - o Social ;
 - o Légal ;
 - o Combinaison des facteurs susmentionnés.
- Facteurs internes : la gestion des départements est influencée par des facteurs internes qui exercent des effets quel que soit leurs nature, sur la qualité de suivi des procédures et sur la probabilité de survenance des risques financiers. Ces facteurs peuvent être catégorisés comme suit :
 - Ressources humaines : sont principalement concernés les processus de recrutement et de formation. La notion de formation comprend le niveau externe et interne.
 - Structure organisationnelle ; est concernée la structure dans son ensemble, que ce soit en termes de management ou de conditions de travail.
 - Processus et procédures ; des processus et procédures efficaces et efficients sont indispensables à une bonne maîtrise des activités de l'administration.
 - Logistique ; les systèmes d'information et les outils de télécommunication sont devenus primordiaux pour chaque entreprise, institution ou organisation. La performance, la sécurité des systèmes et leur adéquation avec les besoins sont très souvent indispensables à leurs activités et à leur succès.

C) Cartographie des risques

Pour établir la cartographie des risques il est possible d'analyser les risques métier et fonction sous l'angle des trois grandes catégories d'objectifs :

- Opérationnels ;
- Financiers ;
- De conformité.

Il est possible aussi d'ajouter des informations supplémentaires dans la cartographie, telles que les conséquences collatérales.

S'il y a des projets en cours, il est nécessaire de les intégrer dans l'analyse des risques et lors de la mise en place des propositions d'amélioration du contrôle interne.

D) Traitement des risques

La hiérarchie détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques en fonction de son niveau lequel représente la combinaison entre le niveau de gravité et la probabilité de survenance, dès que le risque a été évalué.

Les solutions possibles de traitements sont :

- éviter le risque : le risque est jugé comme trop élevé et aucune réponse identifiée n'a permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à un niveau acceptable.

La décision donc consiste à cesser l'activité à l'origine du risque ;

- transférer le risque : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou le partageant ;
- limiter le risque : mise en place par les responsables hiérarchiques de mesures et contrôles spécifiques afin de le diminuer à un niveau acceptable la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois ;
- accepter le risque : il convient de considérer son effet en termes de probabilité et d'impact, de coûts et bénéfices ainsi que d'identifier les opportunités potentielles. Le choix du traitement doit porter sur une solution ramenant le risque global en deçà du seuil de tolérance souhaité par la hiérarchie ;
- Évaluation des conséquences de la solution retenue sur la probabilité et l'impact des risques : lorsque différents traitements du risque sont évalués, leurs conséquences sur la probabilité d'occurrence et sur l'impact des risques doivent être prises en compte, un même traitement pouvant avoir des répercussions différentes sur la probabilité, d'une part et sur l'impact d'autre part ;

- Évaluation des coûts / bénéfices : la mobilisation de ressources engendre un coût qu'il convient d'analyser comparativement aux bénéfices attendus des différents traitements des risques possibles ;
- Opportunités identifiées lors du traitement des risques : divers événements peuvent affecter la réalisation des objectifs notamment des facteurs externes et internes, des modifications de bases légales, la capacité de pilotage, les changements organisationnels, l'évolution des systèmes d'informations ou les projets en cours. Les événements ayant un impact positif sont des opportunités qu'il convient d'intégrer au processus de fixation des objectifs.

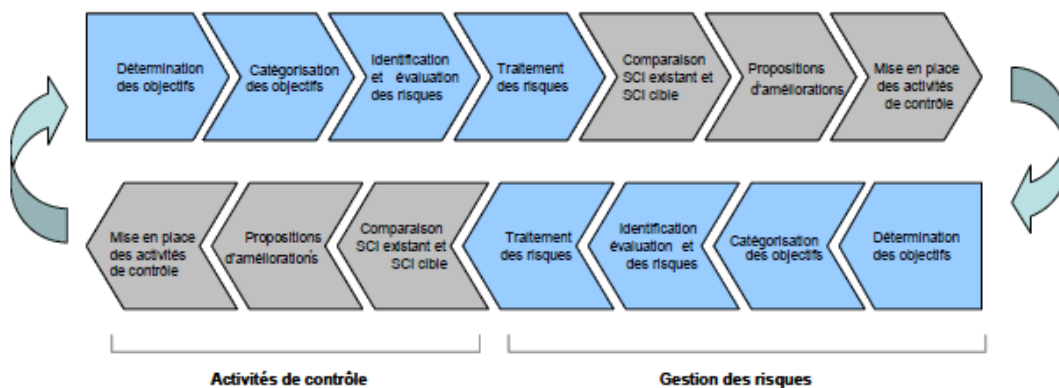
Dès que le traitement d'un risque sélectionné, il peut être nécessaire d'élaborer un plan de mise en œuvre. Un des points prépondérants de cette mise en place est la détermination des activités de contrôle permettant la mise en application de la réponse attendue.

Dans la pratique, il n'est pas possible de mettre en œuvre l'ensemble des traitements dans une seule phase. De plus, il est nécessaire de mesurer systématiquement les éventuels effets collatéraux de chaque traitement sélectionné ou à mettre en œuvre aussi il est important d'établir un échéancier afin de prioriser le traitement des risques en fonction de leur degré d'impact négatif sur la réalisation des objectifs et de leur probabilité de survenance.

2.2.1.3 De la gestion des risques aux activités de contrôle :

Les activités de contrôle viennent après le processus d'évaluation des risques pouvant nuire à la réalisation des objectifs fixés. Les activités de contrôle sont déterminées par le dirigeant afin de s'assurer que l'ensemble des risques puisse être traité correctement et dans un délai raisonnable.

Figure N°02 – 06 ; de la gestion du risque à l'activité du contrôle



Source : manuel de contrôle interne ; le processus continue.

A) Types d'activités de contrôle

Les contrôles peuvent être préventifs ou correctifs, opérés manuellement ou automatiquement, Les activités de contrôle peuvent être regroupées par objectif de contrôle.

Parmi les activités de contrôle utilisées le plus couramment à différents niveaux d'une organisation, on peut citer :

a) Revue par la hiérarchie

La hiérarchie doit effectuer une revue de performance en comparant les réalisations au regard des objectifs financiers et non financiers, des prévisions, des périodes précédentes ou par rapport à ce qui est réalisé par des organisations similaires, ces suivis sont établis dans le but d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, de piloter l'organisation sur les plans stratégiques et opérationnels.

b) Supervision directe d'une activité métier ou d'une fonction transversale

- Les responsables fournissent à leurs collaborateurs des outils, tels que des directives, instructions, informations et formations nécessaires, afin de s'assurer que les risques d'erreurs ou de fraude sont minimisés et que les directives et procédures de contrôles sont également respectées. Ils s'assurent le respect des lois et règlements en vigueur ;
- ils doivent revoir toute information leur permettant d'assurer le bon déroulement des activités métier et des fonctions transversales.

B) Contrôle des systèmes d'information

Les développements des systèmes, l'accès aux données, aux fichiers et programmes informatiques doivent être contrôlés afin de vérifier l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des transactions. Ces contrôles peuvent être répartis en deux groupes :

- Le contrôle global, qui s'applique à la quasi-totalité des opérations et qui contribue à assurer leur fonctionnement correct. A titre d'exemple, on peut citer :
 - Gestion de la sécurité : seules les personnes dûment autorisées accèdent aux réseaux, aux bases de données et aux applications nécessaires à l'accomplissement de leur travail. La sécurité logique doit être alignée avec la sécurité physique. Si, par exemple, les dossiers des contribuables sont accessibles au public dans les couloirs, la gestion de la confidentialité sera rendue délicate malgré les investissements importants et le bon niveau de sécurité logique atteint ;
 - Gestion des technologies de l'information : contrôles effectués par des responsables pour assurer le contrôle, le suivi, etc., des activités liées à la gestion du système d'information et des projets ;
 - Infrastructure des technologies d'information : contrôles relatifs à la spécification des systèmes d'information. Ils sont effectués par des spécialistes. A noter que les services sont responsables de leurs données. Ainsi que du contrôle du bien-fondé des droits d'accès effectifs sur leurs applications.
- Le contrôle applicatif, qui se rapporte au traitement des différentes transactions de manière automatique et manuel, on peut citer par exemple :
 - Rapprochements : c'est la détection des erreurs de saisies des données en rapprochant automatiquement les montants saisis manuellement d'un total de contrôle ;
 - Listings prédéfinis de données : liste des fournisseurs agréés, liste des modifications des données de base, etc.
- Contrôles physiques :

La sécurité physique des équipements, des stocks, des liquidités et autres actifs, doit être assurée, les biens doivent être inventoriés périodiquement et l'inventaire physique doit être rapproché des montants comptabilisés.

- Séparation des tâches :

Les tâches d'autorisation, de traitement, d'enregistrement et de vérification des transactions et des événements ne devraient pas être cumulées.

Lorsque ce n'est pas possible pour des raisons pratiques, des contrôles compensatoires doivent être mis en place afin de minimiser les risques engendrés par une telle situation. Par exemple, lorsqu'une personne s'occupe tant de la caisse d'un service que de la comptabilité y relative, un contrôle compensatoire pourrait consister en un contrôle physique aléatoire de la caisse et des justificatifs des transactions enregistrées par le supérieur.

C) Détermination des contrôles appropriés et comparaison avec les contrôles existants

Le choix de traitement d'un risque sélectionné peut être influencé par les activités de contrôles existantes ou à mettre en place, pour permettre de conservé le risque à un niveau acceptable pour l'organisation suite à des raisons d'efficience, l'étude des contrôles existants doit être conduite parallèlement au processus d'analyse des risques.

Pour ce faire les contrôles doivent permettre de remplir les objectifs suivants :

- **Intégralité** : toutes les transactions valides du service sont enregistrées dans le système ;
- **Exactitude** : toutes les transactions valides sont enregistrées correctement dans le système aussi dans les délais impartis ;
- **Validité** : toutes les transactions enregistrées reflètent des opérations réelles, légales et exécutées conformément aux procédures internes ;
- **Approbation** : toutes les transactions sont approuvées par les responsables hiérarchiques en fonction de leurs compétences en la matière et ceci avant que la transaction soit effectuée ;
- **Séparation des tâches** : Les tâches doivent être réparties entre différentes personnes afin de réduire le risque d'erreur ou de fraude ;
- **Protection des actifs** : l'accès aux actifs corporels du service et aux systèmes informatiques sont limités au personnel autorisé ;
- **Correction des erreurs** : les erreurs détectées font l'objet de corrections et sont rapportées au niveau approprié de direction en fonction de leur gravité.

En parallèle, la revue du système de contrôle existant, le responsable devra déterminer si d'autres contrôles pourraient être plus pertinents et efficaces compte tenu de la structure en place et des risques encourus.

Exemple : risque de versement d'une prestation indue Définition du risque :

- risque de versement d'une prestation à un usager qui n'y a pas droit ;
- risque de versement d'une prestation à un usager fictif ;
- risque de paiement de frais qu'ils ne sont pas autorisés pour le compte d'un usager.

D) Situation du contrôle existant

- outils d'aide à la décision : directives, procédures, formulaire d'ouverture de dossier ;
- divers contrôles à l'ouverture ou en cours ou à la clôture du dossier du bénéficiaire potentiel, notamment grâce à la revue du dossier par un collaborateur tiers.

Toutefois, le résultat de ces vérifications ne donne pas lieu à des corrections lorsque cela est nécessaire et les contrôles établis ne sont pas suffisants pour s'assurer :

- l'accès aux dossiers informatiques : les accès aux dossiers sont peu restreints ;
- la séparation des tâches : le collaborateur traitant le dossier a la possibilité de procéder à l'ouverture d'un dossier, de déterminer le montant des prestations, d'engendrer le processus de paiement et de clôturer un dossier.

E) Propositions d'améliorations

Sur la base des écarts constatés entre le niveau des contrôles appropriés et celui des contrôles actuellement en place, le responsable doit établir des propositions d'améliorations permettant de combler ces écarts. Ces propositions visant à améliorer la situation actuelle, ils doivent impérativement tenir compte des critères suivants :

- Applicabilité : les propositions doivent pouvoir être applicables en fonction de la structure en place et des risques encourus ;
- Cohérence : les propositions doivent être cohérentes avec le dispositif de contrôle interne et la stratégie ;
- Efficience : le coût engendré par la mise en place des propositions ne doit pas être disproportionné en comparaison des bénéfices ressortant de ces propositions.

Ils doivent respecter les bases réglementaires, directives, etc.

Exemples d'améliorations :

- Augmenter la sensibilisation des collaborateurs aux exigences de contrôle interne ;
- Mettre en place une stricte séparation des tâches entre les différents collaborateurs ;
- La mise en place d'une procédure de suivi des anomalies ou erreurs constatées lors de la revue des dossiers avec rapport à la hiérarchie ;
- Renforcer les contrôles en cours d'un dossier par une revue aléatoire des justificatifs de paiements ;
- La rotation obligatoire des dossiers au sein des collaborateurs du département après une période à définir ;
- Revue et modification des accès informatiques donnés aux collaborateurs ;
- Utilisation d'indicateurs de performance pour le suivi des dossiers et du travail des personnels.

2.2.1.4 Information, communication et suivi :

1) Information

Il s'agit de comprendre toutes les données financières ou pas qui permettent d'appréhender l'état d'accomplissement d'une mission.

La compréhension des flux d'information est indispensable afin de cerner la manière dont l'information peut engendrer un impact sur le processus de gestion des risques, depuis l'évaluation de l'environnement interne et de la fixation des objectifs jusqu'aux activités de contrôle et de pilotage. Il s'agit d'être en mesure de déterminer l'information pertinente à collecter.

Exemples de critères à considérer dans la collecte d'information :

- Niveau de détail de l'information nécessaire ;
- Niveau d'exactitude nécessaire ;
- fréquence de collecte de l'information – les informations sont actuelles et parviennent en temps utile ;
- comment contrôler et rapprocher l'information.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise impliquent que l'information irrigue chaque niveau afin d'identifier, évaluer et répondre aux risques, de manière générale, l'information peut provenir de sources internes à l'organisation ou externes.

La maîtrise et la gestion de l'information sont étroitement liées aux systèmes d'informations aussi, l'identification de l'information pertinente nécessaire, son accès, sa collecte, son traitement, son stockage, sa mise à jour et sa diffusion, seront dépendants des technologies et des solutions employées.

La gestion de l'information nécessite une structure qui permette de l'organiser à travers des étapes de recensement, collecte, traitement analyse et enfin de diffusion de l'information.

2) Communication

La communication consiste à expliciter clairement la culture et l'approche de l'organisation en matière de gestion des risques et de délégation des pouvoirs, elle est dépendante de la culture de l'entreprise et repose sur les solutions déployées. Elle est peut être diffusée à travers différents supports tels que les manuels, notes internes ou avis affichés.

Il est nécessaire que chaque collaborateurs doit être en mesure de savoir quelle information doit être communiquée, par quel canal et à qui. Le concept de gestion de risque qu'il est établi préalablement au niveau de l'organisation doit être cohérent et adéquat avec ces canaux de communication. Les procédures doivent contenir un tableau de circulation d'information qui détermine en fonction de la nature de l'information :

- le fournisseur de l'information ;
- la fréquence de diffusion ;
- le canal de diffusion ;
- le degré de confidentialité de l'information ;
- le délai de diffusion ;
- le destinataire ;
- les actions attendues liées à la diffusion de l'information.

Les collaborateurs doivent être convaincus que leur hiérarchie est désireuse d'être informée des problèmes et les gèrera efficacement.

Des principes de base à respecter ;

- Les départements mettent en place des flux de communications adéquats au niveau des départements ;
- Chaque département a pour responsabilité de prendre toutes les mesures adéquates afin de s'assurer que les canaux de communication de secours et/ou supplémentaires sont connus et utilisables au sein de leurs services ;
- Pour les flux verticaux, la responsabilité d'émission des procédures adéquates repose sur les responsables pour chaque niveau, les flux transversaux, les départements des fonctions transversales ont pour responsabilité d'établir les processus et procédures adéquates. Ces derniers doivent assurer la cohérence des flux verticaux et transversaux ;
- Les responsables communiquent de façon directe et ciblée sur leurs attentes à l'égard du personnel ;
- Chaque département a pour responsabilité de mettre en place un système procédural et documentaire ;
- Toutes les directives et procédures transversales doivent être publiées et tenues à jour selon les instructions fournies ;
- Les directives et les procédures doivent comprendre sa date de validation, sa date d'enregistrement, le périmètre qu'elle recouvre, le rôle et les responsabilités des intervenants, et les points de contrôles.

2.2.1.5 Suivi permanent du contrôle interne

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés afin qu'en soient évaluées dans le temps, les performances qualitatives. Mis en place un système de suivi permanent pour cela de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes cela permet de vérifier si les informations collectées sont le reflet correct de la situation.

a- Activités courantes

Il s'agit de vérifier l'adéquation du dispositif de contrôle et son efficacité.

Le suivi repose sur les contrôles effectués dans le cadre des activités courantes en effet, le suivi de l'ensemble des indicateurs de performance mis en place et des éléments de contrôles quotidiens, hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels, émanant des procédures, des

directives, des règlements ou du cahier des charges des collaborateurs, participe à l'évaluation de l'adéquation du dispositif de contrôle.

Les responsables doivent surveiller la réalisation effective des contrôles prévus c'est pour cela ils se basent notamment sur des échantillonnages ou des observations. Le choix des échantillons et/ou des activités à observer doit se baser sur des méthodes reconnues, lorsque la sélection se base, pour des raisons pratiques, sur un jugement d'expert, le responsable veillera à utiliser des méthodes reconnues, telles que la méthode Delphi, afin d'assurer que le jugement est basé sur l'estimation de plus d'une personne.

Ils doivent assurer un suivi adéquat, en collaboration avec leur département respectif, de la mise en œuvre des recommandations reçues dans le cadre de rapports d'audit.

Les départements doivent mettre en place une organisation permettant d'assurer un suivi, en fonction des risques, de la mise en place des recommandations des rapports d'audit.

b- Activités spécifiques

Ces évaluations spécifiques doivent être menées périodiquement elles deviennent indispensables suite à des changements d'ordre stratégique, organisationnel ou au niveau des processus elles peuvent être réalisées aussi bien en interne que par un organe externe.

L'organe d'audit interne peut être impliqué dans des évaluations spécifiques ponctuelles hors des activités de suivi qui consistent à l'appréciation du risque, à analyser les activités de contrôle et les processus y relatifs il peut également, sur la base de sa connaissance des activités, identifier les évolutions prévues pouvant affecter l'adéquation et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle toutefois, les interventions de l'audit interne ne se substituent nullement aux activités courantes de suivi.

L'évaluation spécifique est un processus en soi qui quelle que soit la méthodologie adoptée, suit les étapes suivante :

- Planification : définition du périmètre, identification des compétences et des intervenants, définition de l'approche, méthodologie et du plan ;
- Exécution : compréhension de l'entité, de ses activités et des processus liés, identification et appréciation du dispositif de gestion des risques, comparaison des résultats par rapport aux références, documentation, revue et validation des résultats ;

- Communication : examen des résultats avec l'entité concernée, obtention de commentaires et des mesures correctives et intégration dans le rapport finale.

Les responsables doivent :

- documenter les résultats, les évaluations spécifiques ;
- noter les mesures correctives y relatives et leur suivi ;
- communiquer les informations pertinentes en fonction des besoins de surveillance de niveau supérieur en priorisant le reporting des informations, notamment sur la base de critère risque.

Conclusion du chapitre 02 :

Au cours de la deuxième partie de notre sujet, nous avons discuté de plusieurs concepts pour enrichir notre étude théorique, Notamment, les concepts de la performance , qui désigne la capacité de l'entreprise à atteindre ces objectifs à moindre cout, ainsi comment ce dispositifs du contrôle être efficace et efficient, Nous avons également suffisamment mis en lumière les composantes du contrôle interne qui sont la porte d'entrée de l'efficacité de ce système car elles touchent tous les aspects de l'entreprise et comblent toutes ses carences pour assurer sa bonne performance.

CHAPITRE 3

**Cas pratique sur le dispositif de
contrôle interne « cycle encaissement »**

Introduction au chapitre :

Ce présent chapitre est consacré dans un 1^{er} lieu sur une présentation de l'entreprise et la direction compliance, Audit, Management. Dans la 2^{ème} section on va voir la méthodologie de recherche, la 3^{ème} section comportera le cas pratique qu'on a divisé en 2 parties ; La première s'articule sur une interview qui contient deux types de questions (ouverte et fermée). La deuxième on effectue un diagnostic sur quatre dispositifs du contrôle interne au niveau de la direction clientèle, et une évaluation du dispositif de contrôle interne « cycle encaissement » au niveau des agences clientèles. Afin de voir les indicateurs de performances liés à l'activité de l'encaissement.

1 CHAPITRE 3 : Cas pratique sur le dispositif de contrôle interne « cycle encaissement »

On va voir en 1^{er} lieu la présentation de l'entreprise ;

1.1 Section 1 : Présentation de l'entreprise SEAAL et la direction Audit

Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger, est un opérateur public de Droit Algérien en charge de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa (soit 57 communes à Alger et 28 communes à Tipasa).

Filiale de l'Algérienne Des Eaux (ADE) et de l'Office National de l'Assainissement (ONA).

Le management de l'entreprise a été confié, pour une durée déterminée à un leader international de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, Environnement.

SEAAL a été créée en 2006, comme opérateur pilote de la modernisation du service public de l'eau en Algérie.

Une coordination exemplaire a été menée avec les principaux acteurs du Secteur de l'Eau pour la réalisation de projets et chantiers phares sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa.

La réalisation de deux Schémas Directeurs Eau Potable et Assainissement de la wilaya d'Alger, deux projets majeurs qui structurent à l'horizon la feuille de route de SEAAL.

SEAAL a pour ambition de devenir un acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie.

1.1.1 Historique de l'entreprise SEAAL :

Historique du projet

Durant les années 2000, le nord de l'Algérie et plus particulièrement la capitale Alger a subi une sécheresse importante. Le principal barrage qui alimentant la ville avait alors atteint un niveau critique. Les seules sources d'eau disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux Algérois depuis une dizaine d'année. Le Gouvernement Algérien a donc

décidé de mener un programme de modernisation des installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ Environnement pour établir un diagnostic des installations.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National de l'assainissement (ONA) et SUEZ environnement après validation du Conseil des Ministres.

La structure retenue à cet effet est une société Algérienne par actions (SPA), la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA.

Le contrat a été signé le 28 novembre 2005, en présence du Directeur Général de SUEZ Environnement, et des Autorités Algériennes. Le contrat est opérationnel du 1 er mars 2006 au 31 août 2011.

Face aux défis d'offrir aux Algérois, en 5 ans, un service de l'eau et de l'assainissement de standard international, l'état Algérien a mobilisé des moyens considérables :

- Un programme d'investissements d'amélioration patrimoniale très volontariste financé par les Autorités Algériennes, tant pour créer de nouvelles infrastructures que pour remettre à niveau les installations existantes.
- Un partenariat entre l'ADE, l'ONA et SUEZ Environnement, spécialiste en gestion des services de l'eau et de l'Assainissement, pour moderniser et redynamiser la gestion publique, à l'image des grands services urbains internationaux.

1.1.2 Organisation de l'entreprise de la SEAAL

Notre organisation :

- 4 Directions opérationnelles en charge de la production de l'eau de sa distribution, de la collecte, du transport, de l'épuration des eaux usées et de la gestion de la clientèle;
- Des Directions supports intervenant en appui, pour améliorer l'efficacité de la gestion et harmoniser la modernisation de la société.

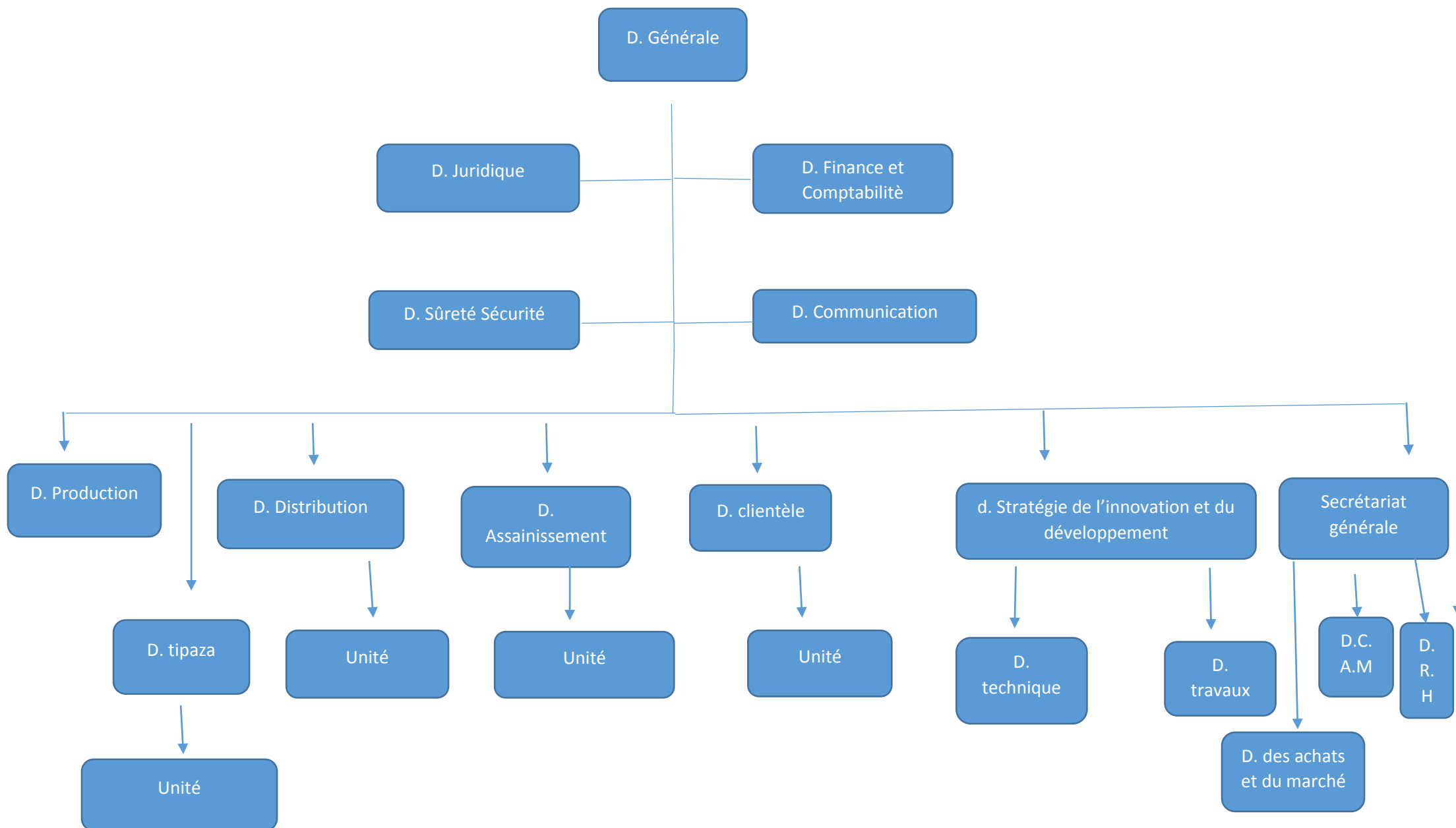
SEAAL a pour priorités :

- La modernisation de l'ensemble des composantes du service, au profit des clients;
- Le développement du potentiel humain au sein de la Société, au profit de ses salariés.

SEAAL a pour atouts :

- Des moyens mobilisés par les Pouvoirs Publics à la hauteur des ambitions du projet ;
- Un appui en expertise managériale, organisationnelle et technologique par un acteur de référence du secteur ; un personnel compétent et motivé qui croit en la réussite de ce formidable défi.

Figure N° 01-03 : Organigramme de l'entreprise SEEAL



1.1.3 Objectif et attribution de l'entreprise SEAAL

Les objectifs de la société :

- Assurer une distribution en continue de l'eau (H24) ;
- Offrir un service de qualité (gestion efficace des demandes et attentes des clients, qualité et rapidité des travaux, qualité de l'eau distribuée, etc.) ;
- Gérer efficacement le patrimoine et les infrastructures ;
- Se doter d'une organisation moderne et adéquate (système de qualité); processus, procédures ..., montée en puissance du potentiel humain par de la formation, etc.) ;
- Devenir l'acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie ;
- Rationaliser l'utilisation de la ressource en eau ;
- Un système d'adduction conforme aux besoins ;
- Un personnel compétent et motivé ;
- Un transfert de savoir-faire et de technologies.

1.1.4 Nos missions et défis :

- Sécuriser la distribution d'eau de qualité 24h/24 à Alger et faire progresser le H24 à Tipasa ;
- Renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade du littoral (périmètres Alger et Tipasa) ;
- Remettre à niveau et gérer durablement le patrimoine technique Eau et Assainissement ;
- Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace pour améliorer la satisfaction des clients ;
- Transférer le Savoir - Faire managérial et opérationnel de SUEZ

Environnement à SEAAL, par la modernisation du management et l'accès aux bases des connaissances métiers de SUEZ Environnement.

1.1.5 Présentation de la direction Compliance, Audits et Management au niveau de la SEAAL :

1.1.5.1 Initiation pour la direction d'Audit au niveau de la SEAAL :

1) Direction Compliance, Audits et Management

Aux fins de garantir une meilleure atteinte des objectifs du système de contrôle interne mis en place, notamment :

- a) La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- b) La fiabilité des informations ;
- c) La conformité aux lois et réglementations en vigueur.

SEAAL a mis en place une direction « Compliance, Audits et Management » dont le fonctionnement obéira aux normes internationales de la pratique professionnelle du métier d'audit interne.

Afin d'assurer l'indépendance de l'audit interne, le premier responsable de la structure est rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne, d'exercer ses responsabilités.

L'audit interne communique régulièrement à sa hiérarchie, sur le degré d'avancement et les résultats du plan d'audit interne annuel, ainsi que sur le caractère suffisant des ressources allouées à l'audit interne.

1) Le manuel d'audit et l'organisation de la direction d'Audit au niveau de la SEAAL.

a- Le manuel d'audit interne - SEAAL.

Le manuel d'audit interne est un guide technique pour organiser, planifier et mener à bien, les missions qui sont confiées à l'audit interne – SEAAL.

Il aide à clarifier ce qu'est l'audit interne, précise la place et l'importance du contrôle interne, décrit l'approche à suivre dans la conduite d'une mission d'audit interne, avant de mettre en relief la dimension pédagogique de la charte d'audit interne et d'explicitier la portée morale du code de déontologie.

Le manuel se compose de :

- La charte d'audit interne :

Elle définit et précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne au sein de SEAAL. Les droits et devoirs des auditeurs et audités, sont également définis afin de garantir le respect des règles éthiques, déontologiques et organisationnelles applicables au sein de la SEAAL.

- L'audit interne :

Selon l'IFACI. « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ».

L'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Cf. : norme de qualification 1100-CRIPP.

- Le contrôle Interne :

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs suivants :

- Opérationnel : Efficacité et efficacité des opérations.
- Financier : Fiabilité des états financiers publiés.
- Conformité : Respect des lois et des réglementations applicables.

Le contrôle interne est également, un ensemble d'actions, de comportements, d'attitudes et d'état d'esprit qui se répandent à travers toutes les activités de SEAAL.

Un dispositif de contrôle interne est constitué principalement de cinq composantes :

1. Environnement ;
2. Evaluation des risques ;
3. Activités de contrôle ;
4. Information et communication ;
5. Pilotage.

b- Code de déontologie - SEAAL :

Le présent code de déontologie de l'auditeur interne est inspiré des normes professionnelles régissant la pratique de l'audit interne (IIA et IFACI), il intègre les principes fondamentaux pour la profession et les règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

- Champ d'application et caractère obligatoire :

Le présent code de déontologie s'applique à l'audit interne, et vise à promouvoir un comportement et une éthique exemplaire.

Il est attendu des collaborateurs de la fonction audit interne, à SEAAL, de respecter les dispositions du présent code de déontologie.

- Principe fondamentaux :

Tous collaborateurs du département audit interne relevant de la Direction Compliance, Audits et Management est impérativement tenu de respecter et d'appliquer les principes fondamentaux suivants :

- Intégrité :

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

- Objectivité :

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examinés. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

- Confidentialité :

Les auditeurs internes respectant la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

- Compétence :

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Si besoin et si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission, ils doivent obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées (en interne ou en externe).

- c- Organisation de la Direction Compliance, Audits et Management - SEAAL :

La Direction Compliance, Audits et Management en charge de l'audit interne est structurée en deux unités. Dont une est chargé de l'audit interne est composée par trois départements à savoir :

- Département audit interne :

Réalise suivant un plan d'audit interne annuel, validé conjointement, par la direction général / secrétariat général. Ce département conduira les missions d'audit interne, visant, principalement, à évaluer les dispositifs de contrôle interne des processus / activités analysées, l'organisation du travail, notamment des tâches et des responsabilités (audit organisationnel et / ou conseil), le respect des lois, de la réglementation et des procédures au sein d'une entité (audit de conformité) et la validité et la fiabilité des états financiers émis par SEAAL (audit financier ou audit légal). Son intervention sur le terrain, guidée par la mise en œuvre des trois « e » :

Efficacité, efficacité, économie, permet d'auditer in fine la performance globale de SEAAL.

- Département contrôle permanent :

Ce département sera chargé d'effectuer des contrôles sur pièces au niveau des structures à l'effet d'améliorer la qualité de l'information en détectant et corrigeant les erreurs, anomalies et prévenir ainsi les risques pouvant naître d'une exécution routinière des tâches quotidiennes, en garantissant le respect des opérations réalisées par les structures engageantes de SEAAL (dans le cadre de la prospection et de consultation simple), vis-à-vis de la charte éthique et de la procédure achats et de passation des marchés en vigueur.

- Département compliance :

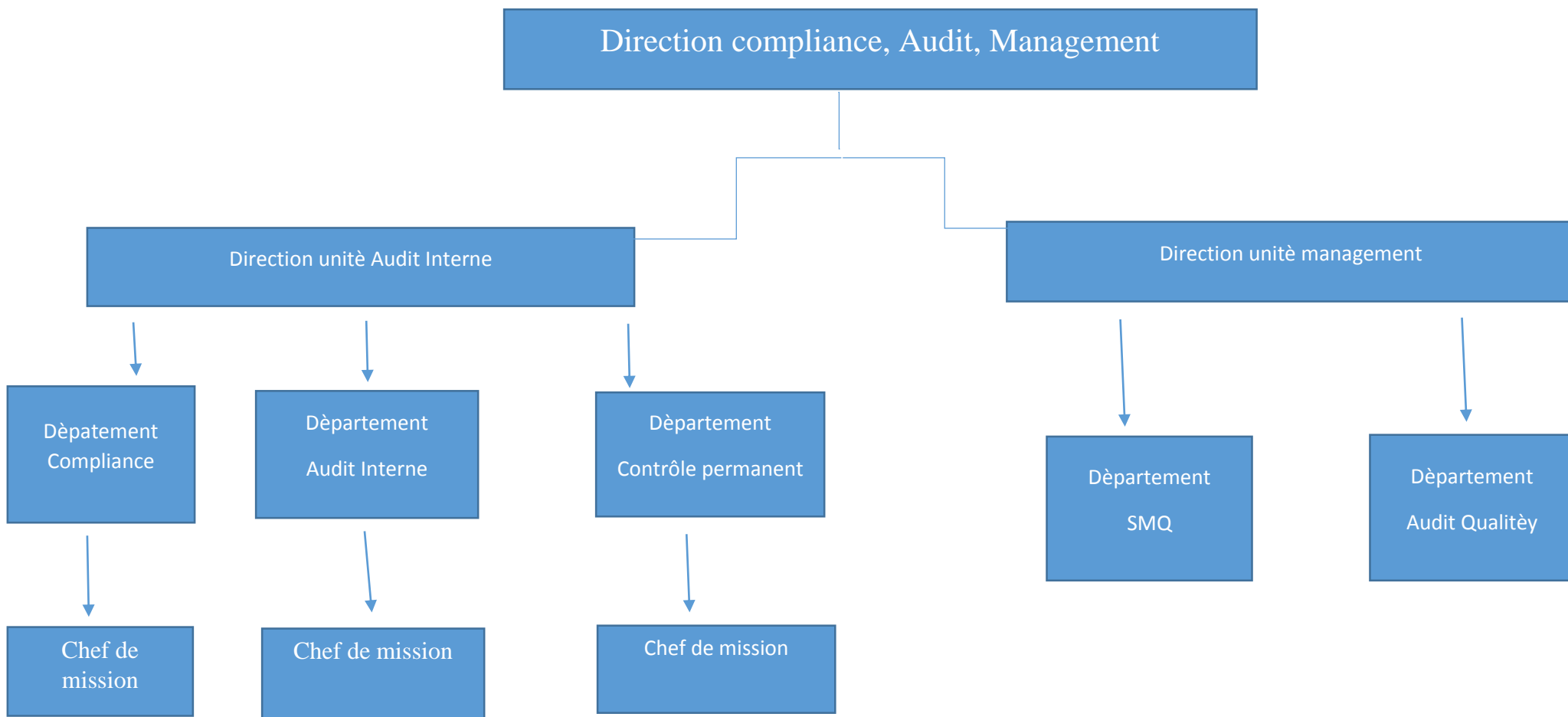
Il sera tenu d'assurer le maintien de la veille normative du référentiel de contrôle interne de l'entreprise, sur l'existence et la mise à jour des procédures. Par rapport à l'évolution de l'organisation, des lois et de la réglementation y afférentes. L'élaboration de nouvelles procédures pour les opérations qui ne sont pas dotées et le contrôle de conformité des opérations, aux lois, règlement et procédures et ce dans le cadre de la promotion et le renforcement du dispositif de contrôle interne de SEAAL.

- Unité Système Management :

Cette unité aura à assurer la mise en place et devra veiller à l'amélioration en continu du système de management qualité (ISO 9001), SST (ISO 45001), Anti-corruption (ISO 37001), Environnement (ISO 14001), Formation (ISO 29993), selon l'approche processus avec la mise en évidence des interactions, son déploiement et son amélioration selon l'évolution du contexte et des enjeux propres à SEAAL.

Organigramme DCAM :

Figure N°03 – 02 : organigramme DCAM/



1.1.6 Les attributions de l'unité d'Audit Interne au niveau de la SEAAL

A. Rôles et responsabilités de l'Audit Interne :

L'audit interne procède à l'évaluation des processus de l'entreprise, de management des risques et de contrôle interne, tels qu'ils sont définis au sein de SEAAL, par ses propositions, cette activité constitutive de SEAAL, contribue à en améliorer la sécurité et à en optimiser les performances globales.

B. Mission de l'audit interne :

- Identifier et maîtriser les risques par une approche structurée et focalisée sur les enjeux de SEAAL et de ses métiers ;
- Evaluer la pertinence et l'efficacité des processus par rapport à leur conformité avec les lois et réglementations, règles, normes, procédures, en vigueur ;
- Evaluer la maîtrise des processus opérationnels, fonctionnels ainsi que la réalisation des opérations au regard des préoccupations de l'organisation, en matière stratégique, opérationnelle et financière ;
- Vérifier l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations produites (comptables, financières, de gestion...) ;
- Proposer des axes d'amélioration ou de progrès pour SEAAL ;
- Participer, le cas échéant, à certaines missions de conseils, ponctuelles, demandées par la direction générale.

1.2 Section 2 : Méthodologie de recherche

1.2.1 Présentation de la démarche de l'étude

Après avoir achevé l'étude théorique, nous essayons de mettre en évidence une étude empirique axée sur le contrôle interne et ses composantes qui mènent à la performance des entreprises, au sein de la direction Audit et Management de l'entreprise SEEAL. Dans un premier temps, nous avons effectué une interview avec le chef du département compliance. L'entretien a pour objet d'apprécier le contrôle interne dans l'entreprise SEEAL et de vérifier si leurs composantes sont mises en place de la bonne façon ou non ainsi pour bien comprendre la méthode adoptée par l'entreprise SEEAL en matière du contrôle interne. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé un diagnostic sur les quatre dispositifs de contrôle interne au niveau de la direction clientèle et une évaluation du dispositif de contrôle interne « cycle encaissement » au niveau des agences clientèles. (Evaluation de la procédure encaissement).

1.2.2 Méthodologie de l'étude

Notre cas pratique s'est déroulé durant trois '3' mois allant du 21 mars au 22 juin 2021, nous avons effectué notre entretien formellement avec le chef du département compliance. Ce dernier nous a aidés à finaliser notre problématique et à vérifier nos hypothèses. Au cours de cette période nous avons procédé à une interview, un diagnostic et une évaluation au sein de l'entreprise SEEAL dans le but de récolter toutes les informations et données nécessaires pour la réussite de notre étude et atteindre les objectifs de notre recherche.

1.2.3 Recherche descriptive

Lorsque vous ne faites que des recherches sur un certain aspect et que vous cartographiez ces données, il s'agit d'une recherche descriptive.

La recherche descriptive est souvent de nature quantitative et comporte généralement des questions de recherche spécifiques. Cela signifie qu'il existe déjà des connaissances préalables sur le sujet, sous la forme d'études antérieures.

La recherche descriptive peut démontrer des associations entre les variables, mais elles sont seulement descriptives.

1.2.4 L'étude de cas

L'étude de cas est une méthode d'analyse connue. Elle permet à l'étudiant de justifier ces arguments dans le cadre d'une étude qualitative. L'étude de cas étudie un sujet spécifique permettant de tirer des conclusions plus générales.

1.2.5 L'entretien directif (normalisé)

Est une méthode de collecte de données à mi-chemin entre l'étude qualitative et l'étude quantitative. A travers lui on dirige les individus interrogés tout au long de l'échange et pose des questions à réponses courtes ou fermées. Elles prennent souvent la forme d'un questionnaire.

La structure et l'efficacité d'un entretien directif reposent sur une préparation rigoureuse et un guide d'entretien précis doit être rédigé.

1.2.6 Définition du type de question à poser

Pour avoir nos besoins en information nécessaire à notre recherche, nous poseront des questions ouvertes et fermées. Ces questions vont permettre de recueillir les informations suffisantes pour répondre aux questions posées. Nous utiliserons deux formes de questions principales qui sont :

- Question ouverte : la question est ouverte mais la personne interrogée dispose d'une liste pour cocher ou citer une autre réponse qui lui convient.
- Questions fermées : la forme la plus simple de questions fermées est la question dichotomique.

1.3 Section 3 : interview et étude de cas évaluation du dispositif de contrôle interne « cycle encaissement » :

1.3.1 1^{er} partie

Tout d'abord on va entamer notre 1^{ère} partie du cas pratique avec une interview avec le chef de département compliance, notre entretien est basé sur 2 questions ouvertes autour du contrôle interne et des questions fermées concernant les composantes du contrôle interne pour vérifier l'efficacité de ces derniers.

Interview réalisée par nous-même, étudiant en fin de cycle pour réaliser notre projet de fin d'étude.

Nous avons le plaisir d'accueillir les réponses et le témoignage de Mr T, Amine, chef de département compliance au niveau de la direction Audit et Management de l'entreprise SEEAL.

1.3.1.1 Question 1 :

Qu'elle est la démarche de la mise en place d'un système de contrôle interne ?

Réponse 1 :

Le contrôle interne est un ensemble de processus qui permet à une entreprise de maîtriser ses activités et d'atteindre ses objectifs. En effet, pour mettre en place un système de contrôle interne, il est nécessaire de choisir un référentiel, le référentiel le plus utilisé est le COSO.

La mise en place d'un SCI efficace c'est :

- La création d'un environnement de contrôle interne sain ;
- La bonne gestion de l'information et de la communication doit être établit ;
- La modélisation des processus ;
- La définition des objectifs.

Un SCI, même mis en place avec le plus grand soin possible, deviendra en effet rapidement inefficace s'il reste immobile et statique alors que l'environnement est, lui, en perpétuelle mouvance. La mise en place d'un SCI est la première étape. le maintien

d'un SCI efficace est quant à lui un processus continu de réévaluation de chacune des composantes du contrôle interne qui doit être fait à la lumière des innombrables changements qui peuvent influencer la vie d'un système.

L'environnement de contrôle

La mise en place d'un environnement de contrôle est la première étape de l'établissement d'un système de contrôle interne. Elle constitue un élément de base indispensable à la création et au maintien d'un SCI efficace.

Au nombre des instruments figurent notamment, le concept général de contrôle interne, un code d'éthique, des descriptions de postes, une réglementation des suppléances et des compétences de signatures ou une introduction systématiques des nouveaux collaborateurs dans la culture du système.

L'évaluation des risques

Chaque système est confronté à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. L'évaluation des risques consiste à l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement économique, du contexte légal et réglementaire ainsi que des conditions de travail, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Cette phase d'inventaire doit être suivie d'une phase d'analyse afin de déterminer par risque la probabilité de survenance et le dommage potentiel. Il s'agira enfin de décider si un risque doit être évité, limité, assuré ou accepté.

Intégration des activités de contrôle dans les processus

Nous pouvons définir les activités de contrôle comme l'intégration et l'application de contrôles dans les processus, afin de contribuer à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances, la sécurité des actifs ou encore la séparation des fonctions. Ces activités doivent également se décliner de manière conséquente dans les différentes couches des processus pour être efficaces.

Gestion de l'information et communication

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans un délai qui permette d'assumer sa responsabilité.

Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières, réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes de traitement des données produites par l'office aussi celles qui, liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes. Il existe un besoin de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale. La direction doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur leurs responsabilités en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le SCI.

Un concept de gestion de l'information ainsi que les outils comme des propositions d'amélioration ou la mise en place d'une instance chargée de recueillir les informations sur l'éventuelle irrégularité peuvent permettre d'améliorer l'efficacité d'un SCI.

Surveillance et pilotage du SCI

Un système de contrôle interne n'est pas un instrument que l'on met en place une fois pour toutes car de nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du SCI inadaptés. C'est pourquoi un système de contrôle interne doit être lui-même contrôlé, afin qu'en soit évaluée dans le temps l'efficacité.

Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par la direction et le personnel d'encadrement ainsi que d'autres techniques utilisées par le personnel à l'occasion de ses travaux. Il est par exemple recommandé de procéder à une analyse systématique des erreurs observées dans le déroulement des opérations. Ces erreurs sont des indices importants qui permettent parfois d'identifier et de traiter des problèmes récurrents.

1.3.1.2 Question 2 :

Qu'elles sont les Outils de collecte des données et d'analyse et d'évaluation du système :

Le manuel de procédures étant à ce jour l'un des principaux dispositifs du contrôle interne, la maîtrise de son élaboration ne pourra que renforcer sa position dans l'entreprise et aider à faire un élément de culture d'entreprise, cependant, cette formalisation n'est pas facile à mettre en œuvre, notamment du fait de la rédaction qui nécessite une adhésion et une implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise à tous les niveaux.

Le modèle d'analyse qui nous a permis de réaliser notre étude portant sur l'élaboration du manuel de procédures est ;

- La prise de connaissance de l'entreprise,
- Evaluation du contrôle interne.

Prise de connaissance de l'entreprise ; elle constitue un préalable à la réalisation de notre travail, elle nous a permis d'appréhender l'activité de l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue.

Evaluation du contrôle interne ; après la description des tâches par les opérationnels nous avons effectués des tests afin de nous assurer de la pertinence des propos recueillis ;

- Test de conformité :

Une fois les procédures décrites nous avons procédé à des tests de conformité pour nous assurer de la conformité de ce qui a été décrit avec ce qui est effectivement réalisé par l'entreprise.

- Evaluation préliminaire des procédures :

Cette première évaluation a porté sur la conception du système mis en place elle nous a permis de dégager les points forts du système et de déceler des points faibles.

- contrôle de permanence ; il est porté sur les points supposés forts et nous a permis de vérifier si ces points sont réellement appliqués de façon régulière.

- Evaluation définitive :

Les résultats de ces différents contrôles nous ont permis de procéder à l'évaluation définitive des procédures.

2) Techniques et outils de collecte des données :

La description de la procédure s'est effectuée au cours des entrevues avec le personnel de la fonction concernée par le manuel à cet effet plusieurs outils ont été utilisés.

- L'interview du contrôle interne :

C'est l'outil le plus informel ; en ce sens qu'il nous a permis de nous faire décrire la procédure mise en place sans l'apport du moindre support, il favorise une certaine souplesse dans le déroulement de la conversation, ce qui a permis aux interlocuteurs de se sentir moins contrôlés et d'être plus prolixes et coopératifs.

Aussi il a porté sur des questions ouvertes qui permettent de découvrir le sujet et des questions fermées pour obtenir certaines précisions, les questions ont porté sur les acteurs, les supports, les faits et sur les délais.

- Questionnaire de contrôle interne :

Il a servi à évaluer le contrôle interne de l'entreprise, aussi est conçu de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par « oui » ou par « non ».

Si « oui » c.-à-d. ils correspondent aux points forts et indiquent que l'entreprise dispose théoriquement des mesures appropriées propres à atteindre les objectifs du contrôle interne.

Si « non » ils correspondent aux points faibles et concernent les failles des procédures.

- Observation physique :

Nous avons observé quelques opérationnels dans l'accomplissement de leurs tâches afin de nous assurer de la pertinence recueillis.

- Diagramme de circuit :

Il donne une vue globale de l'enchaînement d'une procédure.

- Teste de conformité :

Il est tellement importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases intermédiaires pour ces tests nous nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence.

- Grille de séparation des tâches :

C'un tableau qui présente les différentes opérations effectuées et classées par personne exécutante, c'est une technique d'analyse et d'évaluation du système de contrôle interne d'une entreprise, cette grille a permis de déceler les incompatibilité dans la fonction achat, aussi elle met en relief les faiblesses de contrôle au niveau de certaines tâches qui bien qu'elles soient de même nature fonctionnelle devraient être divisées.

- Test de permanence :

Le test de permanence permet de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens, cet outil vient pour compléter les descriptions obtenus lors des entretiens, ces test se feront d'un sondage.

1.3.1.3 Des questions concernant les composantes du contrôle interne :

Tableau n°03 - 01 : représente des questions concernant l'environnement du contrôle.

Questions	Réponses
Environnement contrôle	
Existe-t-il un code de conduite et autres politiques concernant les règles d'éthique à appliquer dans le travail, les conflits d'intérêts et normes de comportement moral ?	Oui
Les collaborateurs sont-ils tenus de confirmer de manière régulière qu'ils ont pris connaissance des directives, des dispositions légales et réglementaires, etc., relatives à leur statut et à leur fonction ?	Oui
Les manquements aux règles en vigueur ont-ils l'objet de mesures disciplinaires appropriées ?	Oui
Les mesures disciplinaires prises suite à de tels manquements ou violations sont-elles communiquées à l'ensemble du service ?	Non
Les budgets sont-ils élaborés de façon réaliste ou les estimations sont-elles excessivement optimistes (y-a-t-il eu des dépassements budgétaires ces 2 dernières années, quelles en sont les raisons, etc.) ?	Pas de réponse
Existe-t-il un organigramme hiérarchique et fonctionnel de votre entité ?	Oui
Ce dernier est-il systématiquement tenu à jour ?	Oui
La structure des responsabilités est-elle définie de manière adéquate et clairement comprise par les différents responsables ?	Oui
Existe-t-il un cahier des charges pour chaque collaborateur ?	Non
Les cahiers des charges sont-ils tenus à jour régulièrement ?	Pas de réponse

Les cahiers des charges tiennent-ils compte du niveau de prise de décision qui doit être exercé par le titulaire du poste et du niveau de supervision nécessaire ?	Pas de réponse
Chaque poste a-t-il une description des tâches à effectuer ?	Oui
L'étendue des responsabilités de chaque collaborateur a-t-elle été clairement définie ?	Oui/non
Vous assurez-vous que les collaborateurs disposent des directives, instructions, informations et formations nécessaires à l'exécution de leurs tâches ?	Oui

Source : élaboré par nous-même.

Tableau n °03 - 02 : représente des questions à propos la gestion des risques.

Questions	Réponses
Gestion des risques	
La Direction a-t-elle mis en place des objectifs généraux ?	Oui
Les objectifs généraux traduisent-ils clairement et complètement ce à quoi l'État/le service souhaite parvenir, tout en tenant compte de ses spécificités ?	Oui
Les objectifs ont-ils été déterminés avec les parties adéquates ?	Bien évidemment, oui
Les objectifs généraux sont-ils communiqués de façon efficace aux collaborateurs du service et à la hiérarchie appropriée ?	Oui
La Direction a-t-elle mis en place des objectifs pour chacune de ses activités ?	Oui
Les moyens consacrés à la réalisation des objectifs sont-ils suffisants ?	Oui

Les objectifs liés à l'activité sont-ils cohérents les uns par rapport aux autres ?	Oui
Les objectifs liés aux activités sont-ils appropriés par rapport à chacun des processus clé du service ?	Pas de réponse
Le processus d'évaluation des risques est-il formalisé ?	Oui
Tous les risques identifiés font-ils l'objet d'une catégorisation en vue de leur traitement : o A éviter o A transférer o A minimiser o Acceptable ?	A éviter

Source ; élaboré par nous-même.

Tableau n°03 - 03 : représente des questions autour l'activité de contrôle.

Questions	Réponses
Activité de contrôle	
Existe-t-il des procédures, directives, instructions, appropriées pour les prestations, processus et activités principales du service ?	Oui
Les procédures, directives, instructions écrites, etc., sont-elles simples, claires et concises ?	Oui
Les collaborateurs reçoivent-ils les directives, instructions, informations et formations nécessaires à l'accomplissement de leur travail ?	Oui
Le principe de la séparation des tâches est-il respecté ?	OUI dans la globalité

Source : élaboré par nous-même.

Tableau n°03 - 04 ; représente des questions liée à l'information et la communication.

Questions	Réponses
Information et communication	
Existe-t-il un mécanisme permettant d'obtenir des informations externes ?	Pas de réponse
Les informations générées en interne permettant de réaliser les objectifs et de gérer les risques, sont-elles identifiées ?	Oui
Recevez-vous régulièrement les informations qui vous sont nécessaires ?	Oui
Recevez-vous le bon niveau de détail des informations en fonction de votre niveau hiérarchique ?	Pas de réponse
Connaît-on la source de l'information ?	Pas de réponse
Connaît-on le degré de fiabilité de cette source d'information ?	Pas de réponse
Les informations nécessaires sont-elles disponibles aisément et en tout temps ?	Oui
Les informations sensibles ou confidentielles sont-elles protégées efficacement ?	Oui
Les délais de mises à disposition de l'information sont-ils clairement déterminés	Pas de réponse
Les moyens de communication sont-ils suffisants à la compréhension du rôle et des responsabilités de chacun au sein de l'institution ?	Pas de réponse
Qui est en charge de la communication vers l'extérieur ou qui coordonne ces communications afin d'en assurer l'efficacité et d'éviter des informations contradictoires ou non pertinentes ?	Pas de réponse

Source : établie par nous-même.

Tableau n°03 - 05 ; représente des questions liée à le suivi.

Questions	Réponses
Suivi	
Le processus d'évaluation et les méthodologies utilisés sont-ils pertinents ?	Pas de réponse
Les mécanismes d'identification, de communication et de suivi des faiblesses du dispositif de contrôle sont-ils adaptés ?	Pas de réponse

Source : élaboré par nous-même.

1.3.1.4 Analyse de l'interview avec le chef département Mr T, Amine :

On peut dire que les réponses des deux premiers questions sont-elles très suffisants ils nous donnent une réponse méthodologique au plus haut point, et ceci si indiqué, indique à la compétence des cadres de cette organisation et qu'ils sont entourés d'une connaissance suffisante et adéquate de ce système.

Concernant les questions qui sont lié au composantes du contrôle interne on remarque que le premier c'est l'environnement du contrôle et comme nous l'avons vu au volet théorique ce composante y compris plusieurs éléments tel que l'intégrité et éthique, la structure organisationnel, la philosophie et le style de direction, la politique et ressource humain, on constate que dans le 1^{er} élément (intégrité et éthique) il n'ont pas respecté les mesures disciplinaire il faut informer le service par ces derniers pour que les collaborateurs soient au courant par les conséquences, aussi en ce qui concerne la politique et ressources humaine Le recrutement doit être effectué sur la base d'un cahier des charges et de critères préétablis, aussi il faut le remettre à jour puisque cela en résulte un manque de compétences qui signifie un manque d'efficacité dans ce point, on dire à propos de ce élément l'entreprise en fait bon exploitation, à l'exception de certains point en matière de gestion des risques l'entreprise a bien géré ce élément sauf dans le point de

« Les objectifs liés aux activités sont-ils appropriés par rapport à chacun des processus clé du service ? » il faut que les objectifs soient appropriés par rapport à les processus clé de service.

Quand nous voyons les réponses du 3ème composant on remarque que l'entreprise lui donne une importance et lui bien exploité.

Le 4ème élément de cette chaîne est très faible par rapport aux autres on peut conclure que l'entreprise ne donne pas l'importance nécessaire à cet élément et cela peut engendrer un impact négatif sur la performance de l'entreprise car l'information et la communication jouent un rôle primordial à l'efficacité du système et à la performance de toute entreprise.

Pour le dernier on n'a pas pu récolter des réponses et cela on peut le considérer comme une réponse négative en matière de suivi, cela touche directement l'efficacité du système puisque l'efficacité de tous les composants qui engendrent l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise, ce que nous avons vu dans cette interview concernant les composants peut influencer directement la performance du SEEAL.

1.3.2 2ème partie du cas pratique :

1.3.2.1 Diagnostic sur les quatre dispositifs de contrôle interne au niveau de la direction clientèle : le diagnostic sera axé sur les quatre dispositifs de contrôle interne à savoir ;

- a. L'organisation de la structure ;
- b. L'existence des procédures et instructions internes ;
- c. Les systèmes d'informations ;
- d. La supervision à l'échelle hiérarchique.

I. Etat des lieux : l'exploitation des organigrammes et les procédures, correspondants à la direction clientèle ainsi que les données récoltées lors des échanges avec les managers de la direction a permis de relever des constats et formuler des points d'amélioration, qui seront arborés dans le tableau ci-dessous :

A. Diagnostic dispositif de contrôle interne :

Tableau N°03 - 06 ; diagnostic sur les quatre dispositifs de contrôle interne au niveau de la direction clientèle.

Dispositif de CI	Points forts	Points à améliorer	Points d'amélioration « Recommandations »
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Existence des organigrammes élaborés par le département RH à savoir : <ul style="list-style-type: none"> ○ Organigramme général de la DC ; ○ Quatre organigrammes correspondants aux centres relevant de l'unité d'exploitation Alger. • Existence d'un organigramme général pour l'unité d'exploitation de Tipasa ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains organigrammes communiqués par la DC ne sont pas validés par les responsables habilités ; • Les rôles et responsabilités des centres opérationnels ne sont pas clairement définis dans le catalogue d'organisation ; • La polyvalence est appliquée au niveau des agences clientèles pour les métiers « encaissement, 	<ul style="list-style-type: none"> • Afficher l'organigramme mis à jour et validé au niveau de toutes les structures ; • Actualiser le catalogue d'organisation en prenant en compte les missions et attributions de chaque structure ; • Définir et préciser le vrai rôle des Centres Opérationnels ; • Définir le périmètre de responsabilité et/ou de délégations de pouvoir de

	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des structures de la DC possèdent des organigrammes fonctionnels nominatifs ; • Existence d'un catalogue d'organisation de la DC. 	<p>contact client, branchement et Gestion de réclamation client » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les fiches de postes ne sont pas systématiquement élaborées et notifiées pour chaque collaborateur de la DC ; • Les organigrammes affichent plusieurs postes de managers qui sont vacants. 	<p>chaque responsable au niveau de chaque structure ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer les fiches de poste dans un premier temps pour les managers opérationnels « ex : Chef de département, chef de service et responsable d'agence ». En attendant la formalisation des fiches de postes, le Chef de centre valide la répartition interne des tâches par écrit, notifiées pour chaque élément.
<p>Procédures</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité de la DC est régie par le règlement général des 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques opérations liées à l'activité de la Direction Clientèle ne sont 	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les bonnes pratiques dans des procédures par métiers ;

	<p>services des eaux ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble des processus de la DC comportent des procédures intégrées dans la gestion documentaire « intranet » ; • Le déploiement de la majorité des procédures est effectué via des séances de déploiement en présentiel pour les managers ; • La gestion documentaire « SM » est assujettie à des audits qualité de manière périodique. 	<p>pas régies par des procédures ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs processus présentent de la documentation qui est obsolète ; • Lourdeur constatée sur le volume de la documentation pour l'ensemble des processus de la Direction Clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les procédures à la réalité du terrain ; • Actualiser les procédures et les modes opératoires en prenant en compte les changements d'organisation et méthodes de travail ; • Synthétiser ou assembler les procédures complémentaires afin d'alléger la documentation appropriée pour chaque processus ; • Veiller sur le déploiement des procédures par tous les moyens requis ; • Veiller sur la traçabilité du déploiement des procédures.
--	---	---	--

<p>Système d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble de l'activité de la Direction Clientèle, est pris en charge par un système d'information clientèle ; • Le système d'information clientèle présente plusieurs profils d'utilisateurs ; • Le système d'information clientèle comporte des filtres pour extraire les données clientèles ; • Le « Business Object » est un moyen lié au système d'information clientèle qui permet d'extraire des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Le suivi des profils n'est pas systématique ; • Les fonctionnalités ou les rubriques du système d'information clientèle ne sont pas exploitées dans leurs globalités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller sur le suivi des profils et habilitations pour l'ensemble des utilisateurs ; • Penser à créer un système de remonter des anomalies et des dysfonctionnements du système d'informations clientèle ; • Optimiser l'utilisation de toutes les fonctionnalités du SIC pour mieux gérer l'activité de la clientèle.
-------------------------------------	---	--	--

	statistiques clientèles.		
Supervision	<ul style="list-style-type: none"> Des rapprochements en matière d'encaissement et chiffre d'affaire sont effectués entre la Direction Clientèle et la Direction des Finances et de la Comptabilité « interactions » ; Les structures support pilotent les métiers avec des indicateurs de performances. 	<ul style="list-style-type: none"> Les contrôles inopinés au niveau des caisses ne sont pas effectués régulièrement avec une périodicité aléatoire par les managers ; La matérialisation de la supervision n'est pas systématique pour l'ensemble des actions de supervision ; Les interactions avec les différentes directions ne sont pas renforcées. 	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer une culture de supervision chez l'ensemble des managers ; Consolider et renforcer les interactions avec les différentes directions ; Renforcer le contrôle managérial en l'intégrant dans les procédures ; Veiller sur la traçabilité des actions de vérification effectuées par les managers ; Planifier les rencontres et formaliser les actions transverses avec les autres directions.

Source ; établie en collaboration avec le chef de département compliance au sein de l'entreprise.

1.3.2.2 L'évaluation du dispositif de contrôle interne « cycle encaissement » au niveau des agences clientèles :

Dans le but d'améliorer le dispositif de contrôle interne mis en place par la Direction Clientèle, en matière de suivi des encaissements, une mission a été organisée afin d'évaluer et d'apprécier ce dispositif au niveau des agences commerciales de la Direction Clientèle.

Les investigations sont basées sur les procédures relatives à l'encaissement, ce qui a permis la vérification de la conformité et la régularité des opérations suivantes :

- Arrêt de caisse ;
- L'établissement des PV de caisse ;
- Les versements des espèces ;
- Les remises des chèques à la banque ;
- Les annulations des encaissements ;
- L'encaissement manuel ;
- **Référentiel** : procédures « encaissement ».

État des lieux :

Les travaux se sont déroulés en collaboration avec les Responsables des agences relevant des deux Unités d'Exploitation Alger et Tipaza, ils se sont focalisés sur le processus d'encaissement.

Les investigations ont fait ressortir les constats suivants :

Constats / Points Forts :

Organisation :

- Changement de statut des caisses en agences ;
- Toutes les agences ont un caissier au minimum.

Méthodes et procédures :

- Existence des procédures concernant les encaissements.

Ouvrir la caisse :

➤ Le caissier procède généralement à l'ouverture de la caisse selon les horaires règlementaires de 8h à 16h30, du samedi au jeudi.

Encaissement manuel :

- Le caissier saisi les encaissements sur la caisse manuelle ;
- Le caissier procède à l'encaissement manuel dans le cas de déconnexion du réseau, d'impossibilité d'impression ou de coupure d'électricité, sous autorisation du chef de département relation client ;
- Les agences sont en possession des carnets de reçus manuels, ces derniers sont numérotés et avec des souches.

Arrêter la caisse :

- L'agence garde une copie du reçu de versement ou le talon de versement.

Constats / Points à Améliorés :

Organisation :

- Quelques postes de responsable d'agence sont dépourvus.

Encaissement manuel :

- Certaines souches des reçus manuels remis au client comportent des ratures ;
- Le numéro de facture et le cachet d'acquit ne sont pas apposés sur la souche des reçus manuels pour quelques opérations.

Annuler un encaissement :

- Les opérations d'annulation des encaissements ne sont pas matérialisées systématiquement par les pièces justificatives probantes.

Arrêter la caisse :

- Certaines journées n'enregistrent aucun versement au niveau des bureaux de poste ou banque ;
- Le délai de dépôt des chèques saisi sur SIC aux chèques postaux ou aux banques par le caissier n'est pas respecté dans certaines semaines ;
- Le transfert des encaissements via le SIC se fait par le caissier pour tout mode de paiement comme suit :
 - Pour les espèces après le versement à l'exception de quelques opérations ;

➤ Pour les chèques après la remise des chèques à l'exception de quelques opérations.

➤ L'établissement du formulaire des écarts n'est pas systématique ;

Contrôle :

➤ Le contrôle effectué par le responsable d'agence ou le chef de département relation client n'est pas matérialisé par des PV, états de suivi ou par un compte rendu.

Les investigations menées lors des travaux de vérification effectués au niveau des agences relevant de la Direction Clientèle, en matière d'encaissement, ont permis de relever outre les points faibles, des points forts.

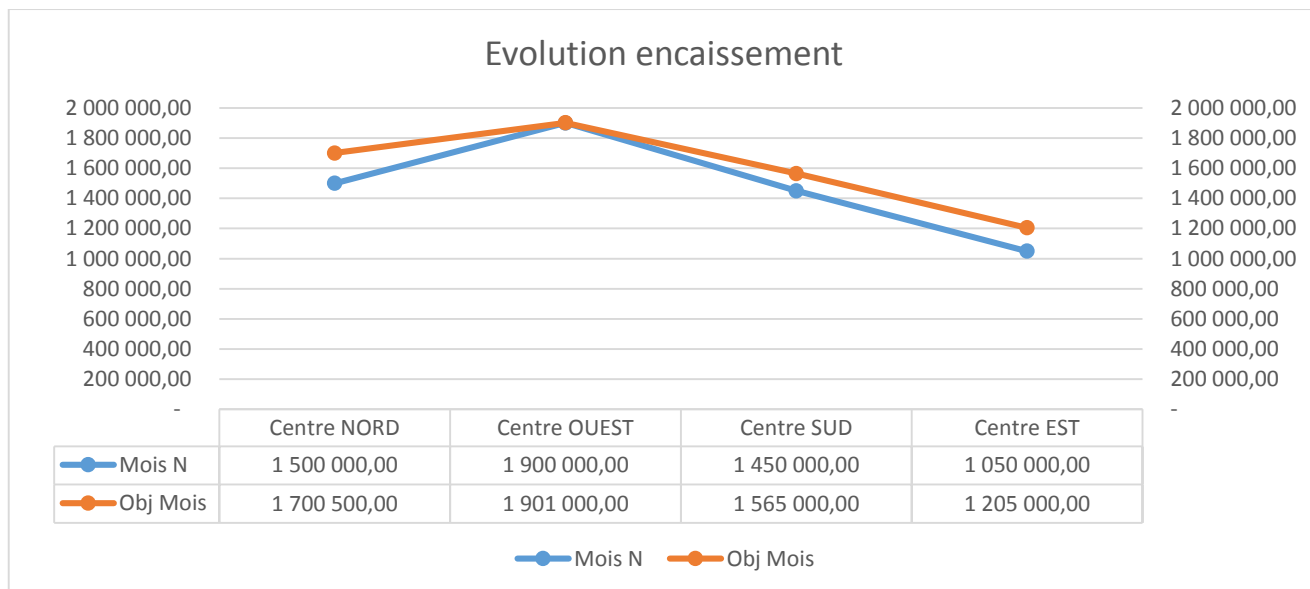
1.3.2.3 Les indicateurs de performance liés à l'activité de l'encaissement) :

Tableau n°03 – 07 représente les encaissements le mois n.

Centres/Agences	Mois N	Obj Mois	%
Centre NORD	1 500 000,00	1 700 500,00	88%
Centre OUEST	1 900 000,00	1 901 000,00	99.99%
Centre SUD	1 450 000,00	1 565 000,00	93%
Centre EST	1 050 000,00	1 205 000,00	87%

Dans ce tableau qui représente l'encaissement de la direction clientèle dans les quatre coins de l'Algérie (centre nord, ouest, sud, est) au cours du mois n, on remarque que l'entreprise fixe des objectifs à atteindre au bout du mois n, les pourcentages de l'atteinte des objectifs sont respectivement ; 88% au centre nord, 99.99% au centre ouest, 93% au centre sud, 87% au centre Est.

Schéma représente l'évolution des encaissements au bout du mois n.



Source : élaborer par nous-même.

On remarque que l'entreprise atteint son objectifs sauf dans le centre OUEST, et ceci, s'il est indiqué, indique que l'entreprise doit améliorer ses performances au max pour atteindre les objectifs souhaité, celle-là à travers l'application régulière de ses composantes, ce que nous avons vu manquant dans la première partie du cas pratique (l'interview).

Conclusion du chapitre :

Dans ce nous avons présenté l'entreprise et le lieu de stage, également la méthodologie chapitre de recherche, dans le cas pratique, nous avons effectué une interview, un diagnostic et une évaluation pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ. Nous avons constaté de l'interview que l'entreprise a quelques lacunes en ce qui concerne les composantes du contrôle interne, qui à leur tour doivent les compléter pour atteindre les objectifs souhaité à 100% et pourquoi ne pas les dépasser,

Dans la 2^{ème} partie qui concerne le diagnostic, nous confirmons que la direction clientèle a bien appliqué les dispositifs du contrôle interne. L'évaluation nous a permis également de voir à quel point la SEAAL tient à atteindre les objectifs tracés concernant sa clientèle.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Les entreprises de toutes sortes sont considérées comme le noyau de base et l'axe principal autour duquel tourne l'économie.

Dans ce cadre le contrôle interne est devenu le centre d'attention des décideurs qui en font partie, car il devient un élément qui joue un rôle primordial dans le management pour améliorer la performance des entreprises.

Nous avons tenté d'identifier le contrôle interne et sa liaison avec l'amélioration de la performance des organisations, nous avons donc divisé cette recherche en trois chapitres. Ainsi nous avons opté sur deux volets de recherche, l'une théorique et l'autre pratique.

Dans le volet théorique nous avons discuté principalement sur l'essentielle à savoir autour du contrôle interne tel que sa définition, son rôle et responsabilité, ses objectifs, ses caractéristiques, son cadre de référence, etc. ensuite, nous avons mis en évidence la performance et sa composition, ses indicateurs, aussi nous avons parlé sur le concept de l'efficacité et l'efficience du contrôle interne.

Sur la partie pratique, nous l'avons divisée en deux parties, l'une dans laquelle nous avons interviewé un responsable dans l'entreprise sur laquelle nous avons évoqué de nombreuses questions qui sont extraites de ce que nous avons traité dans l'aspect théorique liées au contrôle et ses composantes, qu'ils reflètent à l'efficacité de ce dispositif. La seconde partie nous avons abordé le travail avec le responsable pour faire un diagnostic sur quatre dispositifs liés à l'activité encaissement du service clientèle et proposer des points forts, points faibles, points à suggérer.

A travers l'analyse et le traitement des chapitres de cette présente recherche, nous sommes parvenus aux résultats qui confirment les hypothèses suivantes ;

Hypothèse 1 : confirmé

La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité d'atteindre les objectifs prévisionnels fixés, et comme nous l'avons vu dans la pratique l'entreprise SEEAL bien qu'elle n'a pas atteint son objectif à 100% mais elle atteint son objectif

avec des proportions très important comme le montre le tableau des encaissement de la direction clientèle et le schéma d'évaluation des encaissements.

Hypothèse 2 : confirmé

Le contrôle interne veille à assurer l'efficacité et la performance de l'entreprise SEAAL, bien évidemment que nous puissions déduire cela à travers les résultats de la 2^{ème} partie du cas pratique y compris les points forts qu'on a pu obtenir à partir le diagnostic.

Dans le cadre de cette recherche et à la lumière des hypothèses et des résultats de l'étude, et de notre volonté de brosser un tableau générale du rôle de contrôle interne et de l'étendue de son impact sur l'amélioration de la performance des entreprises, et à travers ce que nous atteint dans la recherche, des recommandations ont été faites qui nous permettent de laisser le champ ouvert dans ces sujets importants, que nous énumérons comme suite :

Les recommandations de la 1ère partie :

- Les mesures disciplinaires doit être communiquées à l'ensemble du service ;
- Chaque collaborateur doit avoir un cahier des charges avant le recruté ;
- Ces cahiers des charges il faut tenir à jour régulièrement ;
- Les cahiers des charges doivent tenir en compte le niveau de prise de décision qui doit être exercé ;
- Pour les objectifs liés aux activités la nécessité que ce soient appropriés par rapport à chacun des processus clé du service est incontesté ;
- L'existence d'un mécanisme permettant d'obtenir des informations externes est obligatoire ;
- Identifier les informations générées en interne pour permettre de réaliser les objectifs et de gérer les risques ;
- L'obligation de recevoir de façon régulière les informations qu'ils sont nécessaires ;
- En fonction de niveau hiérarchique il doit recevoir le bon niveau de détail des informations ;

➤ La nécessité de connaître la source et le degré de fiabilité de l'information aussi si elle est nécessaire elle doit être disponible aisément et en tout temps :

- Faut protégées efficacement les informations sensibles ou confidentielles ;
- Les délais de mises à disposition de l'information sont-ils clairement déterminés ;
- Les moyens de communication doivent être suffisants à la compréhension du rôle et des responsabilités de chacun au sein de l'entreprise ;
- Pour Le processus d'évaluation et les méthodologies utilisés ils doivent être pertinents ;
- Il doit adapter les mécanismes d'identification, de communication et de suivi des faiblesses du dispositif de contrôle.

Les Recommandations du 2ème partie :

A la Direction Clientèle de :

- Réorganiser et aligner les nouvelles agences au même niveau des anciennes agences ;
- Prendre attache avec la direction des ressources humaines afin de pourvoir les postes vacants ;
- Renforcer la formation du personnel (agence) sur le processus encaissement ;
- Réviser les habilitations des caissiers ;
- Actualiser le PV de caisse selon la nouvelle organisation ;
- Actualiser la liste des reçus annulés selon la nouvelle organisation ;
- Actualiser le formulaire de suivi des reçus manuels selon la nouvelle organisation ;
- Etablir un canevas normalisé de l'état des chèques encaissés et l'intégrer à intranet ;
- Etablir un canevas normalisé du formulaire des écarts de caisse et l'intégrer à intranet ;

- Actualiser la procédure "encaisser manuellement" en ajoutant l'obligation d'apposer le cachet d'acquit sur la souche et transcrire le N° de facture ;
- Eclaircir la méthode de versement et de transfert en cas d'encaissement normale et manuelle dans la même journée ;
- Eclaircir l'opération d'établissement des PV ;
- Donner une traçabilité aux contrôles en mettant en place des outils de traçabilité (fiches, PV, comptes rendus.) normalisés.

Aux Unités d'exploitation de :

- Veiller sur la bonne tenue des PV de caisse ;
- Veiller sur la bonne tenue de reçus manuels ;
- Veiller sur la saisie des encaissements manuels sous X7 ;
- Respecter le délai de dépôt des chèques au niveau des banques ou CCP ;
- Garder des copies des remises de chèques au niveau des agences afin de pouvoir contrôler le délai de dépôt des chèques au niveau de la banque et aux chèques postaux ;
- Veiller sur le bon fonctionnement des opérations de transfert des encaissements sous X7 ;
- Veiller sur l'établissement de l'ensemble des PV de caisse de toutes les caisses et de tous les caissiers quotidiennement ;
- Veiller sur l'établissement du formulaire des écarts ;
- Les caisses doivent être vérifiées périodiquement par un responsable n'ayant pas accès aux opérations d'encaissement.

Ces vérifications doivent être opérées de manière inopinée et à intervalles irréguliers. Un rapport doit être établi pour un responsable.

Nous avons cependant confronté certaines difficultés lors de la réalisation de ce travail de recherche, notamment la confidentialité des informations. Notre présence dans le lieu de stage n'était pas en faveur de nous permettant d'avancer dans la réflexion, en effet, et en conséquence de la pandémie actuelle de la COVID-19, l'entreprise nous a imposé un calendrier de présence dans ses locaux assez strictes qui ne nous a pas facilité la tâche compte tenu de la nature de notre recherche (entretiens, et analyse des dossiers avec le promoteur).

Nous avons eu beaucoup de difficultés lors de la phase primordiale de notre travail, la recherche documentaire a représenté un réel problème pour nous à cause de la fermeture des bibliothèques nationales.

Notre travail de recherche représente une première réflexion sur l'impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise. Il pourrait être approfondi en poussant la réflexion sur d'autres variables liées à ce thème.

Bibliographie

Ouvrage :

- A.KHEMAKHEM : La dynamique du contrôle de gestion ; Edition DUNOD, Paris, 1992.
- Bourguignon, (A), « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n°269, juillet _ aout 1995.
- CHARRON, (J-L) et SEPARI (S) : Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2004.
- D, CHANDLER, organisation et performance des entreprises, T1, Edition d'organisation, Paris, 1992.
- Ferrand Christian, «Comment contribuer à la sensibilisation des entreprises dans le domaine de la sécurité de l'information par le Management et la qualité».
- Hamzaoui, (M) : Audit, gestion des risqué d'entreprise et contrôle interne, 2ème Edition, Edition Pearson Education France, Paris, 2008.
- Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011.
- OBERT. R et coll., « DSCG 4 Comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATIONS », DUNOD, 2e édition, Paris, 2009.
- RENARD, (J) : Théorie et pratiques de l'Audit Interne, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- VINCENTI, (D) : Dresser une cartographie des risques, in Revue Audit, n° 144.

Revue :

- A,Y,LEVIN ET J,W, MINTON ; Determining organizational performance ; another look, and an agenda for research , management science, vol32,N°5,1986.
- IFACI, Normes Professionnelles de l'Audit Interne, Applicables au 1er janvier 2009.
- RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L'EGIDE DE L'AMF, Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence.
- Sarbanes-Oxley » revue française de gestion, n°147, 2003/6,
- Yaich, (A), les concepts de performance du control interne ,

Textes réglementaires :

- 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers .
- Etats unis (2002). Sarbanes-Oxley Act of 2002: Conference report (to accompany H.R. 3763). Washington, D.C.: U.S. G.P.O,
- L'autorité des marchés financiers. (AMF), Résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de L'AMF, « dispositif de Contrôle interne : Cadre de référence ».
- Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'état, porte-parole du gouvernement, journal officiel de la république française décret no 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration ,

Travaux universitaire :

- AZIEZ, (A), mémoire de magistère, le tableau de bord prospectif un nouvel outil de pilotage de la performance de l'entreprise.
- Dr, KANDI. (A), (2016). L'audit et le contrôle interne comme outil de dynamisation de la gouvernance d'entreprise dans un contexte algérien [Thèse de doctorat non publiée]. EHEC Alger,
- Dr, KHARAT, (S), l'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms ; le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie, thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay, p16.

Sites internet :

- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, (Le 2/4/2021, à 20h10),
- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, (Le 2/4/2021, à 20h00),
- <https://optimiso-group.com/articles/5-similitudes-entre-iso-9001-et-systeme-de-contrôle-interne/>, (le consulté le 12/03/2021/, à 21h00,
- <https://optimiso-group.com/articles/5-similitudes-entre-iso-9001-et-systeme-de-contrôle-interne/>, (le consulté le 12/03/2021/, à 20h50,
- <https://hamimedbrahim.ahlamontada.com/t7-topic> consulté le 05/05/2021, à 20h30,
- [Http : //www.wiki-compta.com/contrôle_interne.php](http://www.wiki-compta.com/contrôle_interne.php), consulté le 1/05/2021, à 9h40,
- [Http : //www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr), consulté le 20/04/2021 à 14h28,
- [https ://www.memoireonline.com/10/09/2809/m_Evaluation-du-contrôle-interne-cas-du-cycle-des-revenus-de-Online-Creation1.html](https://www.memoireonline.com/10/09/2809/m_Evaluation-du-contrôle-interne-cas-du-cycle-des-revenus-de-Online-Creation1.html), consulté le 15/04/2021 à 16h45,
- https://www.memoireonline.com/02/09/1946/m_Analyse-du-contrôle-interne--au-sein--dune-institution-de-micro-finance4.html consulté le 29/04/2021, à 17h30,
- [Http : //www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.html](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.html), règlement n°11-08 du 28.

Dictionnaire et manuel :

- République et Canton de Genève Département des finances, MANUEL DU CONTRÔLE INTERNE. partie 1.

Table des matières

Introduction Générale.....	2
CHAPTRE 1 : L'ESSENTIEL A SAVOIR SUR « LE CONTROLE INTERNE » :.....	7
1 SECTION 01 : élucidation du Contrôle Interne :.....	8
1.1 Historique du concept « contrôle interne »	8
1.1.1 Contrôle 4 yeux	8
1.1.2 En Grèce.....	8
1.1.3 Dans l'empire romain.....	8
1.1.4 En Angleterre	8
1.1.5 En France.....	8
1.1.6 Quelle définition donner au mot CONTRÔLE dans le cadre du Contrôle interne ?.....	9
1.1.7 Comment définir TO CONTROL en anglais ?.....	9
1.1.8 Comment définir CONTRÔLER en français ?	9
1.1.9 « Maîtrise interne » au lieu de « Contrôle interne » ?	9
1.2 Définition	10
1.2.1 Selon le cadre de référence de l'AMF	10
1.2.2 Le Décret du 28 juin 2011 (l'audit interne dans l'administration) a définie comme suite : 11	
1.2.3 Selon l'Ordre des Experts Comptables (1977)	11
1.2.4 Selon l'acte uniforme portant sur le droit comptable OHADA.....	11
1.2.5 Selon le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) 14	
1.2.6 Pour L'american Institute of certified public Accountants (AICPA).....	14
1.2.7 Définition donnée par le D.S.C.G	15
1.2.8 Qu'est-ce qu'un SCI.....	16
2 SECTION 02 : Les sources du contrôle interne	17
2.1 Cadre réglementaire du contrôle interne	17
2.2 La loi SARBAN-OXLAY	18
2.3 Contenu de la loi SOX	18
2.4 La réglementation algérienne	20
2.5 Rôle et responsabilités en matière de contrôle interne	23
2.6 Le cadre de référence intégré	24
2.6.1 Qu'est-ce que le modèle COSO a changé ?.....	25
2.7 Un concept multidimensionnel :.....	26

3	SECTION 03 : Caractéristiques du contrôle interne	28
3.1	Moyens de contrôle interne	30
3.2	Plan d'organisation : Selon Lionel et Gerrad, le plan d'organisation contient un certain nombre d'éléments de base	30
3.3	Méthodes et procédures adoptées.....	31
3.4	Diverses mesures.....	31
3.5	Activités d'enquête, de classification et d'audit interne.....	31
3.6	Les composantes de base d'un système de contrôle Interne	32
3.6.1	Environnement de contrôle	33
3.6.2	Évaluation des risques.....	34
3.6.3	Activités de contrôle.....	35
3.6.4	Informations et communication.....	36
3.6.5	Pilotage.....	36
3.7	Les acteurs du contrôle interne :.....	36
3.8	Limites du contrôle interne	36
3.9	Étapes pour un contrôle interne efficace	38
3.9.1	Définition du périmètre du contrôle interne	38
3.9.2	Identification des activités réalisées	39
3.9.3	Identification du risque.....	40
3.9.4	Identification des contrôles existants :	40
3.9.5	Évaluation des risques	41
3.9.6	Traitement des risques.....	41
3.9.7	Description des moyens de maîtrise.....	42
3.9.8	Identification des contrôles-clés et description des surveillances	43
3.9.9	Communication et formation des collaborateurs pour mettre en place le contrôle interne 43	
3.9.10	Gestion du contrôle interne	43
	dans le temps Finalement, même si à ce stade, votre système de contrôle interne est effectif, il est important de comprendre qu'il va vivre et évoluer avec l'entreprise. Ce n'est pas un acte ponctuel et isolé traité une bonne fois pour toute. Afin qu'il soit toujours utile et efficace, il faut :.....	43
3.10	Objectifs du système de contrôle interne	44
	Conclusion du chapitre 01 :.....	44
1	CHAPITRE 2 : L'efficacité des composantes du contrôle interne comme un garant pour l'amélioration des performances :	46
1.1	Notions essentielles sur la performance	47
1.2	Quelques définitions de la performance.....	47
1.3	Le concept de performance de l'entreprise	50

1.4	L'efficacité & l'efficience	51
1.5	Indicateurs de performance	52
1.6	But des indicateurs et Catégories d'indicateurs	52
1.7	Processus de sélection et Mise en place des indicateurs de performance	54
2	Section 2 : L'efficacité et L'efficience du contrôle interne	55
2.1	Le concept d'efficacité et d'efficience du contrôle interne	55
2.2	Accéder à un système du contrôle interne efficace ;	56
2.2.1	Les composantes du contrôle interne	57
	Conclusion du chapitre 02 :	72
1	CHAPITRE 3 : Cas pratique sur le dispositif de contrôle interne « cycle encaissement »	75
1.1	Section 1 : Présentation de l'entreprise SEAAL et la direction Audit	75
1.1.1	Historique de l'entreprise SEAAL :	75
1.1.2	Organisation de l'entreprise de la SEAAL	76
1.1.3	Objectif et attribution de l'entreprise SEAAL	79
1.1.4	Nos missions et défis :	79
1.1.5	Présentation de la direction Compliance, Audits et Management au niveau de la SEAAL : 80	
1.1.6	Les attributions de l'unité d'Audit Interne au niveau de la SEAAL	86
1.2	Section 2 : Méthodologie de recherche	87
1.2.1	Présentation de la démarche de l'étude	87
1.2.2	Méthodologie de l'étude	87
1.2.3	Recherche descriptive	87
1.2.4	L'étude de cas	88
1.2.5	L'entretien directif (normalisé)	88
1.2.6	Définition du type de question à poser	88
1.3	Section 3 : interview et étude de cas évaluation du dispositif de contrôle interne « cycle encaissement » :	89
1.3.1	1 ^{er} partie	89
1.3.2	2 ^{ème} partie du cas pratique :	101
	Conclusion du chapitre :	110
	Conclusion générale :	112
	Bibliographie	117

